



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Lean i lantbruket

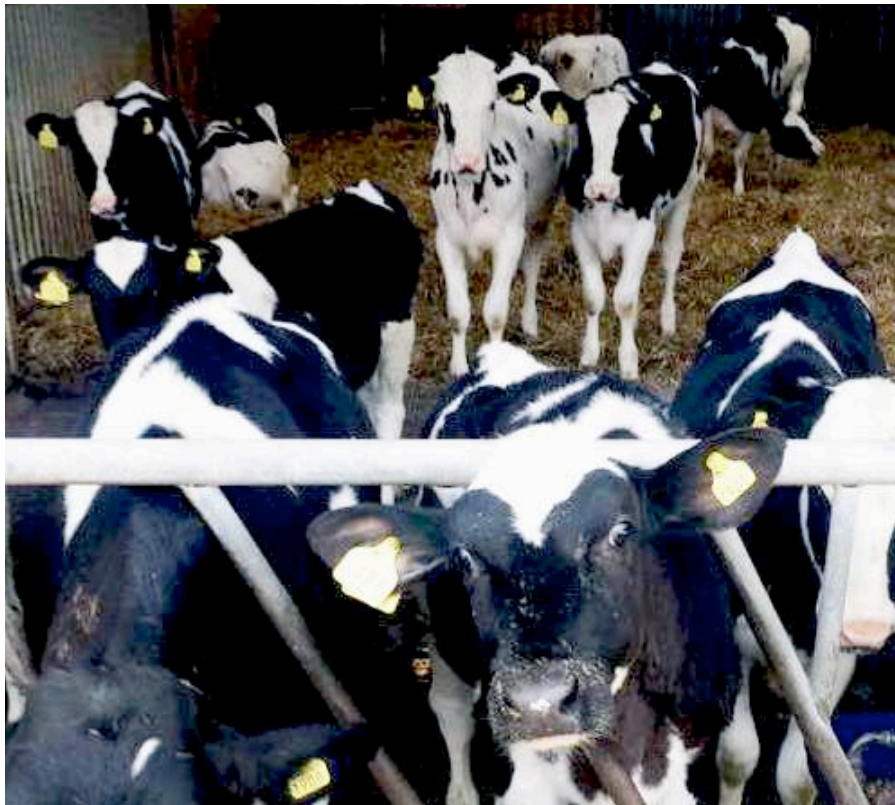
– En studie av svenska mjölkproducenters strategiarbete i
södra Sverige

Lean in the agricultural sector

- A study of strategy development for dairy farm in Southern Sweden

Anna Lundberg

Emelie Persson



Självständigt arbete • 15 hp • Grundnivå

Agronomprogrammet - ekonomi • Examensarbete nr 1009 • ISSN 1401-4084

Uppsala 2016

Lean i lantbruket

- En studie av svenska mjölkproducenters strategiarbete i södra Sverige

Lean in the agricultural sector

- A study of strategy development for dairy farm in Southern Sweden

Anna Lundberg
Emelie Persson

Handledare: Hans Andersson, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),
Institutionen för ekonomi

Examinator: Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi

Kurskod: EX0783

Program/utbildning: Agronomprogrammet – ekonomi

Fakultet: Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (NJ)

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2016

Omslagsbild: Emelie Persson

Serienamn: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

Nr: 1009

ISSN 1401-4084

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: Företag, Lean, Strategi, Lantbruk, Medarbetare, Implementering, Utveckling



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

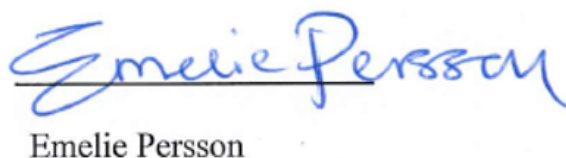
Förord

Ett stort tack riktas till samtliga lantbrukare som har varit delaktiga i vår studie. Ert engagemang och drivkraft har varit värdefull för att kunna genomföra vår uppsats. Vidare är vi tacksamma att familj och vänner har ställt upp för korrekturläsning och bidragit med goda infallsvinklar. Ove Karlsson som är projektledare vid Sveriges lantbruksuniversitet (SLU) Alnarp/Skara och verksam inom Kompetenscentrum Företagsledning/RådNu har bidragit med betydelsefull erfarenhet inom forskningsområdet. Avslutningsvis vill vi tacka professor Hans Andersson vid institutionen för ekonomi SLU för kontinuerlig handledning under arbetets gång.

Uppsala, juni 2016



Anna Lundberg



Emelie Persson

Abstract

Swedish farmers have been implementing major structural changes in order to compete in the market. It is important to maintain business development in order to handle unexpected situations for the firm. Lean is a philosophy to develop business productivity by improving the company's strategy.

The aim of our study is to analyze the changes in strategy development that have affected farmers in the process of implementing Lean. The literature review is based on previous research in the field. The study is a qualitative method and consist four case studies of dairy farms in Southern Sweden who apply Lean. The selection of farmers was made on specified criteria with the reason to achieve aim and be able to answer research question. The interview guide is based on the theoretical basis, where every question is linked to the theory. The selected theories concern strategic thinking and include processes for improvement, development and resource management. This study cannot be generalized because of the few case studies though the study might give valuable insights for farmers who apply Lean.

A stable firm requires long-term thinking and continuous development. The study indicates that employees have a considerable impact on the farming business. Participation and responsibility leads to a better working environment for the employees. The implementation of Lean is time consuming but in the long run it will improve the company's profitability. Another aspect is that communication has been improved since Lean was introduced in the agricultural firms.

Sammanfattning

Sveriges lantbrukare har fått genomföra stora strukturella förändringar för att kunna konkurrera på marknaden. Det blir allt viktigare att lantbrukare kan bevara en stabil position för att kunna hantera oväntade situationer. Tidigare studier diskuterar att tillämpning av strategi i lantbruksföretag har en betydelsefull inverkan på verksamheten. Lean är en filosofi för att utveckla verksamhetens produktivitet genom att förbättra strategiarbetet.

Syftet med studien är att analysera hur strategiutveckling har förändrats och påverkat lantbruksföretaget vid implementering av Lean. Studien fokuserar på strategi inom långsiktigt företagande, medarbetarskap samt kommunikation. Litteraturgenomgången bygger på tidigare forskning inom ämnesområdet. Uppsatsen baseras på en kvalitativ metod med genomförda fallstudier på fyra mjölkgårdar i södra Sverige som tillämpat Lean under en längre period. Studien kan inte generaliseras eftersom enbart ett fåtal fall observeras, däremot kan intressanta och värdefulla aspekter belysas för lantbruksföretag som tillämpar Lean.

Intervjuguiden grundas på en teoretisk bas där varje fråga sammanlänkas med teorin. I den teoretiska syntesen kopplas teori inom Lean, Balanserat styrkort samt en modell för företagsledning samman. De valda teorierna belyser strategiskt tänkande med avseende på processer gällande förbättring, utveckling och resurshantering. För att beakta mönster av de observerade fallgårdarna har empiri analyserats utifrån teori. Oförutsedda aspekter som har uppmärksamats i studien är att strategi har stor betydelse, speciellt för större företag.

För att lantbruksföretag ska vara stabila krävs långsiktigt tänkande och ständig utveckling av dagliga rutiner. Studien indikerar att medarbetare är en betydelsefull resurs för lantbruksföretagets strategiarbete. Delaktighet och ansvarstagande påverkar arbetsmiljön positivt. Implementeringsprocessen av Lean är tidskrävande men på sikt kan det vara gynnsamt för lönsamheten. Metoden bidrar i många fall till att utveckla arbetsprocesser och effektivisera verksamheter. Dessutom visar studien att kommunikation inom verksamheten synnerligen är betydelsefullt för lantbruksföretagen.

Innehållsförteckning

1 INTRODUKTION	1
1.1 PROBLEMBAKGRUND	1
1.2 PROBLEM	2
1.3 SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGA	3
1.4 AVGRÄNSNINGAR	3
1.5 UPPSATSENS STRUKTUR	4
2 TEORI	5
2.1 STRATEGI	5
2.2 LEAN	5
2.2.1 Grundläggande principer	6
2.2.2 Eliminera slöseri, 5S	7
2.3 BALANSERAT STYRKORT	7
2.4 EN MODELL FÖR FÖRETAGSLEDNING	8
2.5 ALTERNATIV STRATEGISK TEORI	10
2.6 TEORETISK SYNTES	10
3. METOD	12
3.1 LITTERATURGENOMGÅNG	12
3.2 FORSKNINGSMETOD	12
3.3 FALLSTUDIER	12
3.3.1 Urval	13
3.3.2 Intervjuer	13
3.4 DATAINSAMLING	14
3.5 TROVÄRDIGHET OCH ÄKTHET	14
3.6 ETISKA ASPEKTER	15
3.7 METODKRITIK	15
4 EMPIRI	16
4.1 PRESENTATION AV GÅRDAR	16
4.2 RESULTAT	17
4.2.1 Implementeringsprocess av Lean	17
4.2.2 Före Lean	17
4.2.3 Nuvarande situation med Lean	18
4.2.4 Utvärdering och framtidsplaner	20
4.2.5 Övriga aspekter	22
4.2.6 Verksamhetsledare i mjölkproduktionen	24
5 ANALYS OCH DISKUSSION	25
5.1 LEAN	25
5.1.1 Grundläggande principer	25
5.1.2 Eliminera slöseri, 5S	26
5.2 BALANSERAT STYRKORT	26
5.2.1 Finansiellt perspektiv	26
5.2.2 Kund- och processperspektiv	26
5.2.3 Förnyelse- och utvecklingsperspektiv	27
5.3 EN MODELL FÖR FÖRETAGSLEDNING	27
5.3.1 Strategi	27
5.3.2 Miljö	28
5.3.3 Resurser	28
5.3.4 Ledarpreferenser och Organisation	28
5.4 OBSERVERADE ASPEKTER	29
6 SLUTSATSER	30
REFERENSLISTA	32

BILAGA 1 – INTRODUKTIONSRESEN INFÖR INTERVJU	35
BILAGA 2 – INTERVJUGUIDE	36

Figur- och tabellförteckning

Figur 1. <i>Uppsatsens struktur. Egen bearbetning.</i>	4
Figur 2. <i>4P modell (Liker, 2009). Egen bearbetning.</i>	6
Figur 3. <i>Modell för företagsledning - Simplified Management (Harling & Quail, 1990). Egen bearbetning</i>	9
Figur 4. <i>Studiens teoretiska förhållande mellan Lean thinking, Balanced Scorecard & Management model kopplat till strategi och långsiktigt tänkande. Egen bearbetning.</i>	11
Tabell 1. <i>En sammanfattning av lantbrukarnas implementeringsprocess. Egen bearbetning.</i>	17
Tabell 2. <i>Beskrivning av företagets nuvarande situation jämfört med perioden före Lean. Egen bearbetning.....</i>	19
Tabell 3. <i>Utvärdering och framtidsplaner för lantbrukarna. Egen bearbetning.....</i>	22
Tabell 4. <i>Lantbrukarnas övriga aspekter kring politik och medarbetare.....</i>	23

1 Introduktion

Detta kapitel utgör grunden för uppsatsen. Först redogörs bakgrunden till studiens problem som sedan resulterar till problemformulering. Vidare presenteras syfte och forskningsfråga, avgränsningar som sedan avslutas med uppsatsens struktur.

1.1 Problembakgrund

Lantbruket har länge fått anpassa sig till prissvängningar på marknaden (Andersson *et al.*, 2016). Förutom osäkra väderförhållanden har politiska faktorer fått allt större betydelse. Prognosen för 2016 beräknas vara osäker och ändrade förhållanden kan vara helt avgörande för lönsamheten. Det blir allt viktigare att ha kontroll på företagets ekonomi för att minska riskerna. Noggranna beräkningar avseende framtida investeringar samt finansiella reserver är viktigt för att möta eventuella svackor (Andersson *et al.*, 2016). Det är betydelsefullt att beakta den interna kapaciteten samt yttre faktorer för att skapa en stabil grund i ett lantbruksföretag (Boehlje *et al.*, 2004).

En betydande strukturomvandling har skett inom det svenska lantbruket (Ekman & Gullstrand, 2006). Konkurrensen har ökat och det har blivit allt viktigare att löpande arbeta med att reducera produktionskostnaderna. För att varje lantbruk ska kunna reducera kostnaderna krävs ökad kunskap samt teknologisk utveckling inom branschen. Klimatförändringen ställer lantbruket inför prövningar då nya djur- och växtsjukdomar utvecklas (Regeringskansliet, 2013). Förbättring av avelsarbete, djurhälsa och odlingsteknik blir allt mer avgörande för att kunna konkurrera på marknaden.

Geografiska förhållanden har stor betydelse för mjölkföretagen och mindre goda förutsättningar kan leda både till reducerad produktion samt färre antal mjölkgårdar (Jordbruksverket *et al.*, 2015). I samband med att mjölkkvoterna i Europeiska unionen (EU) avvecklades april 2015 har konkurrensen ökat. Ekonomi och politik påverkar lantbrukare att vilja utveckla sin mjölkproduktion (Hansson & Ferguson, 2011). Många mjölkproducenter inom EU har ökat produktionen efter avregleringen (Jordbruksverket *et al.*, 2015). Tyskland, Frankrike, Storbritannien och Nederländerna är de största mjölkproducenterna inom EU och svarar för 60 procent av mjölkinvägningen. Medan Danmark, Sverige och Finland motsvarar sju procent av produktionen (Jordbruksverket *et al.*, 2015).

Världsmarknadspriserna på mjölkprodukter kännetecknas under 2015 som de lägsta priserna sedan 2009 (Jordbruksverket *et al.*, 2015). Strukturrationaliseringen i EU-länderna har bidragit till färre mjölkföretag, medan de som är kvar har allt större besättningar. Sedan Sverige blev medlem i EU 1995 har den svenska mjölkproduktionen minskat markant. Dessutom har utvecklingen av mjölkavkastning per ko reducerats jämfört med andra närliggande länder (Jordbruksverket *et al.*, 2015). Personliga egenskaper är en betydande faktor rörande effektiviteten för mjölkproducenter (Hansson, 2008). Lantbrukare som är positivt inställda till företagsutveckling bidrar med bättre effektivitet. Strategiarbete har visat sig vara betydelsefullt i lantbruksföretag benämner Harling & Quail (1990) och Noell & Lund (2002). Många lantbrukare fokuserar mer på dagliga rutiner men för att förbättra lönsamheten krävs långsiktiga mål och strategier (Beldman *et al.*, 2013).

Projektet Lean Lantbruk har skapats för att bidra till att lantbruksföretag kan bli mer konkurrenskraftiga, resurseffektiva samt skapa kontinuerlig förbättring och utveckling i lantbruket (www, Lean Lantbruk, 2016). Syftet är att introducera konceptet Lean från industrin till lantbruket. Metoden bygger på enkelhet och sunt förnuft samt att skapa mervärde i arbetet genom förbättrad strategi.

Strategi är mönster av handlingar för att uppnå olika mål (Olson, 2011). En strategi kan bidra till att företagaren kan sammankoppla verksamheten och göra konsekventa val. Svag lönsamhet för svenskt lantbruk kan bero på flera olika omvärldsfaktorer exempelvis lagar som reducerar konkurrenskraften och specifika regler och skatter (Westerlund, 2015). Många åtgärder kan emellertid lantbrukarna ansvara för själva och Lean Lantbruk har visat sig vara en strategi för att effektivisera flera moment i lantbruket.

Lean Lantbruk styrs av en nationell styrgrupp i Sverige som samordnar olika projekt (www, Lean Lantbruk, 2016). Styrgruppen strävar efter att coacherna i projektet ska vara välutbildade inom området och hålla en hög standard. Lean Lantbruk har som vision att förmedla strategin Lean till 500 lantbruksföretag till 2020 (www, Lean Lantbruk, 2016). Styrgruppen består av LRF, LRF Konsult, SLU, Hushållningssällskapet med flera (www, Lean Lantbruk, 2016).

1.2 Problem

Lantbrukare behöver i högre grad fokusera mer på strukturell företagsledning och därmed finns ett behov av effektivisering av den dagliga verksamheten. Långsiktigt tänkande blir allt viktigare för att kunna bevara en position och hantera oförutsedda situationer. Harling (1992) betonar att framgångsrika lantbrukare tänker mer strategiskt än mindre framgångsrika lantbrukare. Implementering av en ny strategi innebär organisationsförändring. Den grundläggande strategin är enligt Olson (2011) en kombination av planerade taktiska åtgärder för att skapa förändrade förhållanden.

I tidigare forskning har strategiskt tänkande beaktats på lantbruksföretag men har inte analyserats i samma grad inom mjölkproduktion. Hansson (2007) visar i sin studie att strategiska mål är betydande för mjölkföretag speciellt för de verksamheter som är i en start- och/eller expansionsfas. Studien visar att det finns potential till att minska kostnaderna och öka intäkterna genom en bättre strategi. Noell och Lund (2002) påpekar att det är viktigt för mjölkproducenter att anpassa verksamheten utifrån förändringar och osäkra förhållanden i branschen. Strategisk styrning är därför en förutsättning för att lyckas med en hållbar mjölkproduktion.

Forskning rörande Lean inom mjölkproduktion har inte förekommit i samma utsträckning som analys av strategiskt tänkande inom den agrara näringen. Inom sjukvården har Lean som strategi varit en stor framgång för att utveckla effektivitet och säkerhet för patienterna (Castaldi *et al.*, 2016). Lean har dessutom visat sig innebära ekonomiska förbättringar i olika branscher (Andersson *et al.*, 2015). Denna studie bidrar med en analys av Leans påverkan av strategiutveckling för svenska mjölkföretag.

Lean fokuserar på att skapa en kultur med ständig förbättring och dagligt lärande. Metoden strävar efter att utveckla arbetsprocesser samt eliminera slöseri som kan påverka helheten i företaget (Hines *et al.*, 2004). Poängen med metoden är att förbättra lantbruksföretagets produktivitet och konkurrenskraft utan att försämra kvaliteten (www, Lean Lantbruk, 2016).

För att kunna utveckla och förbättra invanda mönster behövs en viss kultur med strukturerat ledarskap för att uppnå verksamhetens mål (Liker & Rother, 2011). Däremot är det inte självklart att alla företag lyckas bra med Lean eftersom konceptet kräver övning och engagemang.

1.3 Syfte och forskningsfråga

Syftet med studien är att undersöka vilka betydelsefulla förändringar som sker i strategin vid implementering av Lean i lantbruksföretag. För att uppnå syftet kommer ett fåtal lantbrukare som aktivt tillämpar Lean analyseras. Dessutom kommer syftet styrkas med hjälp av följande forskningsfråga.

- Hur har Lean förändrat mjölkproducenters strategiarbete med avseende på: långsiktigt tänkande, medarbetarskap samt kommunikation?

1.4 Avgränsningar

Uppsatsens fokuserar på hur Lean förändrar lantbrukares strategiarbete genom det dagliga arbetet. Studien avser inte att genomföra en mer djupgående analys av strategiförändringar, utan fokuserar på att övergripande analysera strategiarbetet med avseende på långsiktig tänkande, medarbetarskap och kommunikation. Inga monetära begrepp avses att analysera eftersom studien enbart ska skapa en tydlig uppfattning av respondenternas resonemang angående deras strategiarbete. Studien omfattar fyra lantbruksföretag som har tillämpat Lean under en längre period. Verksamheter som inte tillämpar Lean ingår däremot inte i denna studie. Detta hade kunnat leda till en mer grundlig analys mellan strategiarbete hos de företag som inte tillämpar och de som tillämpar Lean.

En annan avgränsning är att enbart fokusera på företag som haft samma företagsledning före och efter implementeringen. Motivet till denna avgränsning är att tydligare kunna observera eventuellt skilt mönster mellan lantbruksföretagen. De gårdar som studerats har haft olika Leancoacher under implementering av Lean och kan därför fått olika infallsvinklar som studien inte tar hänsyn till. Samtliga gårdar som intervjuas har mjölkproduktion som huvudsaklig driftsgren och är geografiskt belägna i södra Sverige. Alla gårdar levererar dessutom mjölk till Arla Foods (Arla) som är ett kooperativt mejeri.

Studien avser inte att analysera om det föreligger skillnader i strategiskt tänkande gällande konventionell eller ekologisk produktion. Orsaken till att relativt få företag intervjuas i form av en fallstudie, är för att kunna genomföra personliga möten med företagsledaren och därmed bidra till en djupare kontextuell förståelse. Studien är inte generaliserbar för andra verksamheter och branscher eftersom enbart ett fåtal lantbruksföretag analyseras.

1.5 Uppsatsens struktur

I det första kapitlet introduceras bakgrunden till problemet och sedan redovisas uppsatsens problem. Därefter presenteras syfte tillsammans med aktuell forskningsfråga och nödvändiga avgränsningar. Kapitel två redogör för de teorier som tillämpas i uppsatsen och avslutas med en teoretisk sammanfattning för att tydliggöra den teoretiska modellen. I kapitel tre presenteras vald metod och dessutom förklaras de vetenskapliga angreppssätten. Kapitel fyra börjar med en beskrivning av de gårdar som har intervjuats och därefter redogörs den insamlade empirin. Kapitel fem analyserar och diskuterar länken mellan empiri och teori. Avslutningsvis presenteras uppsatsens slutsatser under kapitel sex.



Figur 1. Uppsatsens struktur. Egen bearbetning.

2 Teori

Följande kapitel fokuserar på den teori som är relevant för studien. Inledningsvis definieras begreppet strategi som är en central del i uppsatsen. Teorier som tillämpas är Lean thinking, strategiska aspekter inom Balanced Scorecard samt en modell för företagsledning. Kapitlet avslutas med en teoretisk syntes som binder ihop och motiverar vald teori. Detta kapitel är en del av underlaget för uppsatsens analys och diskussion.

2.1 Strategi

Strategi är en metod som handlar om att skapa ett unikt värde för en organisation (Rosenfield, 2009). Dessutom kan en strategi innebära val av riktlinjer som bidrar till att uppnå framtida mål. Strategier tillämpas inom flertalet branscher såsom sjukvård, forskning och entreprenöriella verksamheter. En strategi hjälper företag att planera samt arbeta i förebyggande syfte för att kunna hantera problem och klara av oförutsedda situationer (Olson, 2001). Det första steget vid formulering av verksamhetens strategi är att försöka bedöma troliga händelser samt vad som faktiskt har infallit. Strategisk ledning kan vara svår att genomföra och det är betydelsefullt att ha en övergripande bild av hela verksamheten.

Det är särskilt viktigt med strategiska beslut för verksamheter inom de agrara näringarna då det är vanligt med stora investeringar (Beldman *et al.*, 2013). Fel beslut kan medföra negativa ekonomiska konsekvenser. Dessutom är strategiska beslut komplicerade eftersom många faktorer måste beaktas, både vad gäller interna och externa faktorer. Verksamheterna behöver också analysera utifrån vilka strategier som är möjliga att genomföra. Företag måste dessutom vara uppmärksamma på att situationer förändras kontinuerligt vilket innebär att strategierna ständigt behöver utvecklas.

En affärsidé handlar om hur företagets nuvarande situation fungerar medan en vision handlar om långsiktiga mål och hur en verksamhet kan se ut i framtiden (Olson, 2001). Mål inriktas på vad ett företag eller organisation vill uppnå. Strategiska mål fokuserar på aktiviteter som påverkar konkurrensläge och position på marknaden. Ett lantbruksföretag behöver både kortsiktiga och långsiktiga mål. Långsiktiga mål behövs för att identifiera framsteg mot en långsiktig vision och då krävs att utvecklingen är uppdelade i mindre moment. Kortsiktiga mål är därför delsteg för att uppnå de långsiktiga. Målen krävs för att utmana till ledande insatser vilka stärker företaget. Gemensamma uttalanden kan effektivisera och förbättra beslutsprocessen rörande de mål som återfinns i strategin (Olson, 2011). Vision och mål är riktpunkter för ett företags verksamhet och strategier är ett hjälpmedel för att uppnå dessa. En väldefinierad strategi som är anpassad till företagets förutsättningar ger en riktning för verksamhetens dagliga aktiviteter.

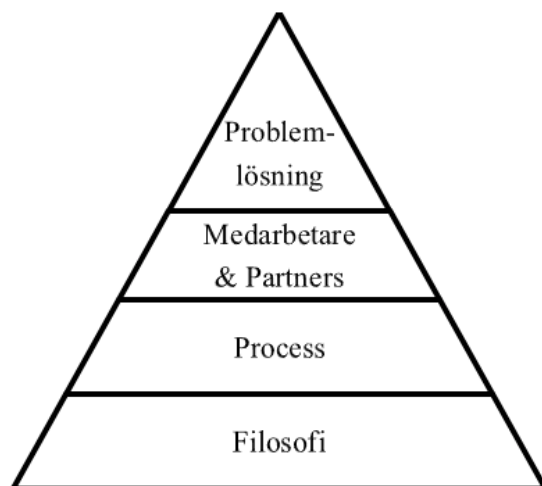
2.2 Lean

”Lean thinking” har sitt ursprung från japanska tillverkare (Hines *et al.*, 2004). Detta nytänkande utvecklades efter andra världskriget på grund av bristande resurser och betydande inhemsk konkurrens i Japan. Lean thinking innebär att tänka långsiktigt med avseende på hela organisationen (Liker, 2004). Utifrån ett fokus på ständig förbättring och dagligt lärande betraktas Lean thinking på sikt som ett strategiskt vapen. Att identifiera hela värdekedjan för varje produkt är en del av Lean thinking (Womack & Jones 2003).

2.2.1 Grundläggande principer

I Toyota way av Liker (2009) beskrivs 14 principer som är uppdelade i fyra huvudgrupper. I) Filosofi, långsiktigt tänkande. II) Processer, eliminering av problem för att få rätt process. III) Utveckling av medarbetare och personal. IV) Att söka problemlösningar samt kontinuerligt lärande. Av dessa 14 principer passar sju in på långsiktigt strategiskt tänkande och anses därför tillämpbara på denna studie.

Likers (2009) principer är uppdelade efter modellen med fyra P, *problem solving* (problem lösning), *people and partners* (medarbetare och partners), *process* (process) och *philosophy* (filosofi).



Figur 2 4P modell (Liker, 2009). Egen bearbetning.

I: Filosofi

- *"Basera era ledningsbeslut på långsiktigt tänkande, även då det sker på bekostnad av kortsiktiga ekonomiska mål"* (Liker 2009, s.61).
Principen bygger på att beslut från företagsledningen ska grundas på långsiktigt tänkande (Liker, 2009). Hela företaget vill därmed fokusera på utveckling och arbeta mot gemensamma mål. Verksamhetens grundtankar och filosofi utgör en bas för de övriga principerna.

II: Process

- *"Skapa kontinuerliga processflöden som för upp problemen till ytan"* (Liker 2009, s.61).
Företagets utveckling kännetecknas av kontinuerlig förbättring av arbetsprocesser och är därmed en del av principen (Liker, 2009). Verksamheten har därför som mål att minimera tid för vilande arbetsmoment samt att behålla en god kommunikation mellan människor så att problem blir tydliga.
- *"Jämna ut arbetsbelastningen"* (Liker 2009, s.62).
Det är viktigt att företaget strävar efter att reducera slöseri (Liker, 2009). Därför bör företaget försöka minska på ojämna produktionsscheman för att arbetsbelastningen inte ska bli allt för stor för medarbetare och utrustning.

- *"Bygg en kultur där man stoppar processen för att lösa problem, så att kvaliteten blir rätt från början"* (Liker 2009, s.62).
Företaget vill koncentrera på goda metoder för att skapa kvalitet och öka kundvärdet (Liker, 2009). Genom bättre arbetssätt kan företagens processer kontinuerligt utvecklas. Betoningen ligger på att utveckla tydliga varningssystem som signalerar när det finns ett problem som behöver åtgärdas vilket är en viktig utveckling hos företag.
- *"Lägg standardiserade arbetssätt till grund för ständiga förbättringar och personalens delaktighet"* (Liker 2009, s.63).
Kontinuerliga förbättringar är viktiga för att företag ska kunna fokusera och definiera en standard för de viktigaste arbetsmomenten (Liker, 2009). En höjd kvalitet för olika arbetsområden är därmed ett mål för att uppmåna kreativitet och aktivt deltagande i arbetsprocesser.

III: Medarbetare och partners

- *"Utveckla enastående människor och team som följer företagets filosofi"* (Liker 2009, s.64).
Företaget bygger upp en hållbar kultur genom att etablera en värdegrund där alla kan vara delaktiga och arbeta i team (Liker, 2009). Det är viktigt att arbetet sker i enlighet med företagets värderingar och kulturella atmosfär. Medarbetares ansvarstagande kan därigenom uppfyllas genom trivsammare arbetsmiljö.

IV: Problemlösning

- *"Blir en lärande organisation genom att oförtröttligt reflektera och ständigt förbättra"* (Liker 2009, s.66).
När företag har etablerat arbetsmetoder ligger fokus på regelbunden utveckling av lärande och rutiner (Liker, 2009). Detta för att ständiga förbättringar ska introduceras vilket minskar slöserier.

2.2.2 Eliminera slöseri, 5S

Ett användbart Leanverktyg för att stärka samspelet är 5S som står för att sortera, strukturera, städa, standardisera och skapa en vana eller självdisciplin (Liker, 2004). Processen syftar till att eliminera slöseri som åstadkommer fel och skador. Processen inleds med att sortera mellan objekt och att behålla enbart det som är nödvändigt. Beslut skapar permanenta utrymmen för föremål och de placeras i strategisk ordning utifrån hur ofta de används. Städa sedan i ordning allt och bevara detta system. Vidare standardiseras verksamheten genom att utveckla system och rutiner för att kunna upprätthålla och övervaka nämnda aspekter. Att skapa vana eller självdisciplin är oftast svårt att tillämpa men också grunden till att de övriga perspektiven ska fungera. Genom lämplig utbildning, övning och uppmuntring av medarbetare kan de motiveras till att behålla och utveckla arbetsklimat samt arbetssätt. Dessutom krävs en engagerad företagsledning för att Leanverktyg ska fungera.

2.3 Balanserat styrkort

"Balanced Scorecard" är ett betydelsefullt verktyg för att styra ett företags verksamhet eftersom det skapar förståelse för nuvarande situation, vilket är en förutsättning för att uppnå långsiktig konkurrenskraft (Olive *et al.*, 1999). Dessutom ger Balanced Scorecard en bra grund för att kontinuerligt utveckla styrmått som bidrar till att företaget uppnår mål och vision snabbare. I grundmodellen Balanced Scorecard finns fyra perspektiv: kundperspektiv,

processperspektiv, förnyelse- och utvecklingsperspektiv och finansiellt perspektiv (Kaplan & Norton, 1992). Balanced Scorecard visar att det är viktigt att analysera utveckling utifrån alla perspektiv (Olson, 2011). Detta motiveras av behovet att kunna kontrollera om det råder balans i företagsutveckling eller om det behöver förbättras. Verksamheten behöver dessutom fördela befintliga resurser på effektivt sätt för att kunna fullfölja sin strategi (Bengtsson & Skärvad, 2011). Utifrån ett fokus på strategi kan Balanced Scorecard bidra till att identifiera de mest avgörande framgångsfaktorerna.

Finansiella perspektivet är ett finansiellt prestandamått som visar om företagets strategi, genomförande och utförande leder till förbättringar (Kaplan & Norton, 1992). Vanligtvis behandlar de finansiella målen lönsamhet och tillväxt. Detta perspektiv anses representera de förväntningar ägarna har på företaget (Olve *et al.*, 1999). Perspektivet kan relateras till försäljningsökning och produktivitet (Ax *et al.*, 2009). Försäljningsökning innebär att öka trovärdigheten som leverantör samt att öka kundvärdet hos befintliga kunder med hjälp av samarbeten.

Kundperspektivet beaktar företagets värdeerbjudande till sina kunder (Ax *et al.*, 2009). Många företag har som verksamhetsmål att leverera ett så bra kundvärde som möjligt. Därför är det vanligt att ledningen prioriterar företagets prestation för att uppnå kundvärde (Kaplan & Norton, 1992). En kombination av tid, kvalitet, pris, prestation och service är betydelsefullt för att företaget ska vara konkurrenskraftigt och behålla en god relation med existerande kunder (Ax *et al.*, 2009).

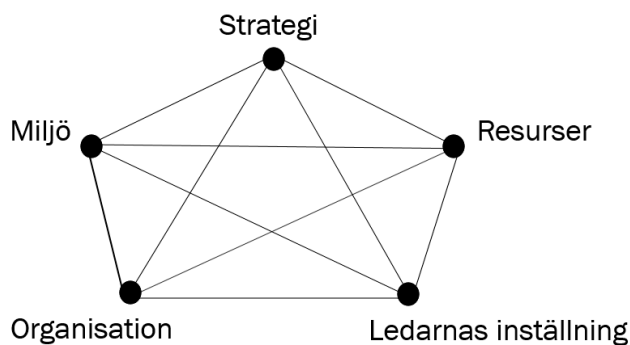
Processperspektivet beskriver vilka processer som skapar kundvärde, dessa kräver en analys av företagets generella processer (Olve *et al.*, 1999). Ur strategisk synvinkel är syftet med granskningen att upptäcka och säkerställa vilka förhållanden som bidrar till att skapa kundvärde. Dessutom är det viktigt att utveckla processerna samt reducera kostnaderna (Ax *et al.*, 2009). Perspektivet har i hög grad karaktären av en intern analys av företaget (Olve *et al.*, 1999).

Förnyelse- och utvecklingsperspektivet analyserar företagets långsiktiga utveckling vilket påverkar organisationens framtid (Olve *et al.*, 1999). Därför är det betydelsefullt att i anslutning till detta perspektiv beakta vad som behövs för att upprätthålla och utveckla kunskapen för att kunna uppfylla kundernas behov. Dessutom är det väsentligt att kombinera detta perspektiv med processernas produktivitet och effektivitet med avseende på lönsamhetsaspekten.

2.4 En modell för företagsledning

The Simplified General Management Model är en ram för lantbruksföretagare och är utvecklad av Harling & Quail (1990). Modellen består av fem olika element, se figur 4. *Strategi* är den centrala delen i modellen och definierar vad varje företag fokuserar på och strävar mot. Strategi beskrivs ytterligare som ett mönster av åtgärder för att stärka gårdens ställning samt tillfredsställa kunder (Olson, 2011). *Miljö* beskriver vad som existerar utanför verksamheten. Harling & Quail (1990). Ledning och medarbetare kan inte påverka den externa miljön men den påverkar givetvis företagets dagliga verksamhet samt ekonomiska resultat. Externa faktorer kan exempelvis utgöra aktuell politik eller ny teknologi. *Resurser* är enligt modellen tillgångar i företaget som till exempel mark, medarbetare och likvida medel, det vill säga resurser som används dagligen. *Ledarnas inställning* beskrivs som ledningens preferenser rörande företagets vision eller mål för verksamheten. Det femte och sista

elementet i modellen, *organisation* beskriver alla aspekter som påverkar implementeringen av företags strategi såsom hur ansvar för verksamheten organiseras samt hur arbetet planeras och kontrolleras.



Figur 3. Modell för företagsledning - *Simplified Management* (Harling & Quail, 1990). Egen bearbetning

I modellen enligt Harling & Quail (1990) sker en analys utifrån två nivåer. Den lägre nivån omfattar information avseende varje element och fokus i analysen ligger till stor del i praktiska metoder för företagsledning kopplas samman med en klassisk inställning till jordbruksdrift. Den högre nivån fokuserar på ledningen och där relationerna mellan de olika elementen sammankopplas. Ledningens uppgift är att utifrån den högre nivån syntetisera alla delar i modellen för att skapa en helhet.

Den precisa betydelsen av begreppet strategi kan tolkas på olika sätt eftersom det används i många olika former (Harling & Quail, 1990). Definitionen av strategi är vad en verksamhet vill försöka uppfylla och hur det genomförs. Målsättning inkluderas i definitionen av en strategi eftersom det anger vad en verksamhet kan uppnå. Gårdens storlek samt att vara konkurrenskraftig är aspekter att beakta vid formulering av strategier. För att företag ska utvecklas framgångsrikt krävs samspel och balans mellan de olika aspekterna. Jämvikten är viktig eftersom det speglar hur verksamheten uppnår mål, vision och i sin tur dess strategi. Vision definieras hur ägarna vill se gården i framtiden och att den behövs för att vägleda beslut i förändrad tid (Olson, 2011). Tillämpning av strategier kan medföra att företagsledare fokuserar mer på vad som är väsentligt vid beslut.

Vidare framhäver Harling och Quail (1990) i sin studie att många företagsledare upplever att den externa miljön har stor påverkan på företagets verksamhet. Förståelsen för den utomstående miljön kräver ofta specialkunskaper och många lantbruksföretagare använder experthjälp utanför gården. Studien visar att många ledare anser att kunderna är den mest påverkande faktorn och att marknaden har mindre betydelse. Efter kunderna är det bankerna som lånar ut ett finansiellt kapital till verksamheten samt leverantörer och politiska organ.

Olika typer av resurser och hur de används är viktigt för att utveckla ett väl fungerande företag (Harling & Quail, 1990). Mängden användbar och tillgänglig tid beskrivs ha allra störst betydelse i de flesta verksamheter. Andel inhyrd arbetskraft och tid för familjen är mindre viktiga jämfört med andra resurser. En del företagsledare upplevs vara missnöjda med deras planering av företagets löpande verksamhet samt allmänna förvaltning. Mer nöjda är de med resurshanteringen för djurens uppfödningsskott. Andra typer av resurser kan exempelvis vara mark, utrustning, tillgång på arrendemark, andra tillgängliga medel samt medarbetare. En annan viktig iakttagelse är att verksamheten förväntas kvarstå inom familjen till nästa generation.

Ledarnas inställning inriktas på vad ledarna personligen vill uppnå med sin verksamhet (Harling & Quail, 1990). Studien visar att ledare av lantbruksföretag överlag vill ha mer tid att koppla av samtidigt som de vill lyckas som lantbrukare. I företagets organisation ingår alla relevanta aspekter för genomförandet av uppgifter eller projekt för att uppnå de strategiska målen. Achanga *et al.*, (2006) betonar att ledningens vision och strategiska initiativ samt viljan att stödja produktionsförbättring är en förutsättning för lyckat företagande. Organisationens struktur har ett starkt samband med verksamhetens resultat. Faktorer som organisationen grundas på är struktur, stil och system. Strukturen i företag innefattar kompetens och arbetsfördelning. Stilen beskrivs utifrån hur chefen väljer att arbeta och styra. En del ledare föredrar att delegera arbetsuppgifter och ansvar medan andra inte. Slutligen kommer system in i organisationen som beskriver företagets planering samt samordning.

Relationen och kopplingen av varje delelement i “ A Simplified General Management Model” är den viktigaste aspekten för att kunna utveckla ett väl fungerande företag (Harling & Quail, 1990). Det är viktigt att kompromissa för att balansera skillnader mellan elementen vilket också kan medföra till olika konsekvenser. De resurser som används påverkar utformningen av företagets strategi. Beslutsfattaren söker en strategi grundat på tillgängliga medel. Många faktorer i modellen är viktiga för gårdarnas strategi men är svåra att uppnå på kort sikt (Hansson, 2007). Samtliga faktorer ger en viktig grund för att skapa förståelse hur de påverkar gårdarnas resultat.

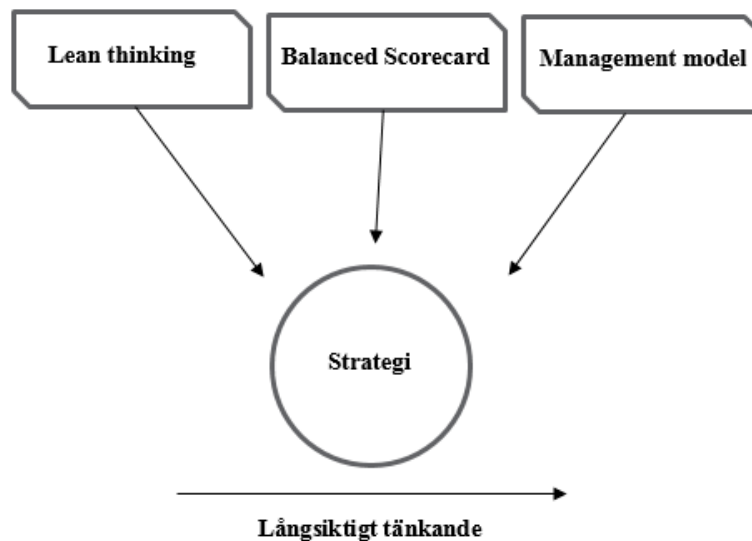
2.5 Alternativ strategisk teori

Resursbaserad teori är en annan teori som syftar till att förstå ursprung och uthållighet för att uppnå en överlägsen prestanda (Leiblein, 2011). Genom en kombination av resurser kan företag generera konkurrensfördelar (Landström & Löwegren, 2009). Den resursbaserade teorin fokuserar på den interna organisationen där företagets resurser bestämmer möjligheter för externa möjligheter eller hot (Olson, 2011). Företagets resurser kan utvärderas utifrån ett ramverk för att analysera om dessa bidrar med konkurrensfördelar. Ramverket benämns VRIO och avser resursers *valuable* (värde), *rare* (unik), *imperfectly imitable* (svår att imitera) och *organized* (organiserad). Teorin grundas på att företag inom samma bransch skiljer sig åt gällande sina resurser och att dessa inte kan förflyttas mellan olika företag. Detta bidrar till att skapa konkurrensfördelar under en längre period. Resursbaserad teori fokuserar mer övergripande på resurser och inte så mycket på medarbetare och framtida inriktning av företagets verksamhet, vilket är en central del i en strategi. För att ett företag ska kunna genomföra väsentliga förändringar i strategi är det viktigt att hela företaget är involverad. Medarbetarna är högst väsentliga att beakta i denna studie eftersom de är en stor del av implementeringsprocessen av Lean. För att kunna besvara forskningsfrågan är därför inte den resursbaserade teorin särskilt lämplig för denna studie.

2.6 Teoretisk syntes

Studien fokuserar på teorier som har en koppling till strategiskt tänkande vilket kan tillämpas inom Lean som forskningsområde. Lean thinking är en filosofi som bygger på utveckling med kontinuerligt förbättrade arbetsprocesser. Filosofin grundas som ett strategiskt verktyg för att uppnå verksamhetens mål på sikt. Balanced Scorecard strävar efter att definiera strategiska mål för de olika perspektiven för att kunna nå företagets framtida vision (Olve *et al.*, 1999). Harling och Quail (1990) betonar vikten av sammankoppling och balans mellan olika delar i ett företag. För att kunna ta strategiska beslut är alla delar en viktig iakttagelse för att lyckas. Den resursbaserade teorin som är studiens alternativa teori beaktas inte eftersom den saknar

fokus på medarbetare och kan inte förknippas med de andra valda teorierna. Synergieffekterna mellan de teoretiska modellerna avser främst långsiktigt tänkande och fokus på strategi i ett lantbruksföretag. De valda teorierna är därför lämplig att tillämpa för att kunna besvara forskningsfrågan och därmed uppfylla studiens syfte. Figur 5 visar länken mellan valda teorier där samtliga har strategi som bas vilket kan relateras till implementering av Lean i företag. Studiens teorier bidrar till att belysa det svenska lantbrukets problem som handlar om att stärka företagets position på marknaden.



Figur 4. Studiens teoretiska förhållande mellan Lean thinking, Balanced Scorecard & Management model kopplat till strategi och långsiktigt tänkande. Egen bearbetning.

3. Metod

Studiens tillvägagångssätt beskrivs i följande kapitel. Första avsnittet inleds med en litteraturgenomgång och vidare beskrivs olika forskningsmetoder. Därefter presenteras uppsatsen trovärdighet, äkthet samt etiska aspekter. Slutligen beaktas metodkritik inom forskningsmetoden.

3.1 Litteraturgenomgång

För att få en grundläggande förståelse baseras litteraturgenomgången på tidigare forskning inom studiens huvudområde. En litteraturgenomgång är viktig för att vetenskapligt visa vad som är relevant för undersökningen (Bryman & Bell, 2013). Det är viktigt att argumentera och tolka existerande litteratur för att vidare ha möjlighet att stödja egen forskning. Litteraturgenomgången sker via Sveriges Lantbruksuniversitets databaser och i studien används Google Scholar, Primo, Scopus samt Web of Science. Befintlig forskning finns inom ämnesområdet Lean men är begränsad inom den agrara näringen. Vid urval av artiklar i litteratursökningen fokuserar författarna främst på antal referat, publikationsdatum samt relevans för att öka trovärdigheten. Dessutom är lämpliga kursböcker inom forskningsområdet också av betydelse för uppsatsen.

Studien grundas främst på primärkällor framför sekundärkällor. Primärkällor innebär att utnyttja en originalkälla medan sekundärkällor refererar till originalkälla (Bryman & Bell, 2013). Det är därför viktigt att inte enbart förlita sig på sekundärkällor eftersom författaren kan tillämpa subjektiva värderingar. Syftet med studien är att analysera Leans påverkan på mjölkproducenters strategiarbete och därför grundas många källor på begreppet strategi. För att få en bättre överblick inom området har inte enbart litteratur inom de agrara näringarna beaktats.

3.2 Forskningsmetod

Det finns två olika metoder som kan tillämpas inom forskning (Bryman & Bell, 2013). Kvantitativ forskning fokuserar på numeriska värden medan kvalitativ forskning betonar vikten av den sociala verkligheten. Dessutom finns två olika ansatser som kan appliceras på forskningsprocessen vilket är deduktiv och induktiv. Deduktiv ansats är vanligt i kvantitativ forskning som tolkar sambandet mellan teori och praktik. Induktiv ansats förekommer vanligtvis i kvalitativ forskning och fokuserar istället på hur resultat kopplas ihop med existerande teori. Arbetet genomsyras av en kvalitativ metod med intervjuer. Med kvalitativ ansats önskar forskaren skapa en mer ingående förståelse genom att utifrån tolkning, analys samt redogörelse från data i syfte att slutligen sammankoppla teori och empiri (Bryman & Bell, 2013).

3.3 Fallstudier

Studiens empiriska material grundas på fallstudier för att få en mer detaljerad information istället för övergripande kunskap rörande mjölkföretag (Bryman & Bell, 2013). Grundprincipen för fallstudier är att på ett detaljerat sätt studerar ett fåtal fall. Författarna har valt att inrikta sig på multipla former av fallstudiedesign eftersom detta gör det möjligt att avgöra vad som är unikt och vad som är gemensamt för fallgårdarna. Därmed är fallstudier en fördelaktig metod för att skapa kännedom om bland annat personliga och sociala faktum (Yin,

2006). Varje fall ska vara kopplat till studiens syfte för att en jämförelse ska kunna göras. De olika fallen analyseras utifrån en eller flera analysnivåer. Resultaten från varje enhet i en multipel form av fallstudiedesign sammanförs för att få en mer tydlig uppfattning av alla fall.

3.3.1 Urval

Det är viktigt i urvalsprocessen att utgå från specifika kriterier för att säkerställa tillämpning av relevanta fall för studiens syfte (Yin, 2006). Studien fokuserar på att analysera hur Lean har förändrat mjölkproducenters strategiarbete. Strategi är därför en central del för uppsatsen och valet av fallgårdar har påverkats av detta. Studiens urval fokuserar på gårdar med mjölkproduktion där Lean har introducerats sedan några år. Två av gårdarna är pilotgårdar vilket innebär att de var med i testomgången vid starten 2010 av projektet Lean Lantbruk. De andra två gårdarna har varit med sedan första omgången vilket inleddes direkt efter pilotförsöket.

Författarna har valt att inrikta sig på mjölkgårdar i södra Sverige eftersom de har arbetat med Lean under en längre period jämfört med andra delar av Sverige. Anledningen till att en viss produktionsgren har valts är för att lättare kunna analysera ett mönster hur tillämpningen av Lean har påverkat respektive företag. Valet av fyra gårdar grundas på behovet att kunna jämföra och identifiera mönster mellan företagen. Målet med studien är att analysera vad som är unikt samt att urskilja gemensamma företeelser. Författarna har genom Ove Karlsson som är verksam inom studiens forskningsområde erhållit förslag på lämpliga fallgårdar att intervjua. Därmed tillämpas inte slumpmässigt utvalda gårdar i studien. Anledningen till detta är för att kunna genomföra studiens urvalskriterier och därmed uppnå syfte samt besvara forskningsfrågan.

3.3.2 Intervjuer

Författarna har själva kontaktat fallgårdarna via telefonsamtal och frågat om intresse för att medverka i studien. Därefter sändes ett introduktionsbrev till respektive gård för en mer detaljerad beskrivning av studiens utformning och syfte, se bilaga 1. Intervjuerna grundas på personliga möten med företagsledare samt ledande medarbetare i mjölkproduktionen. Detta med avseende på att beakta hur verksamhetens strategi har förändrats i samband med Lean. Övriga medarbetare i ledande ställning förväntas inte påverka det strategiska arbetet i samma grad. Studien tillämpar semistrukturerade intervjuer som innebär en intervjuguide med förutbestämda frågor kring specifika teman (Bryman & Bell, 2013; Robson 2011). Intervjumetodiken är flexibel och ger utrymme för respondenternas personliga infallsvinklar. Metoden tillåter ytterligare frågor utöver vad som anges i intervjuguiden (Robson, 2011). Motiveringen till detta är att intervjuerna ska kunna vara anpassningsbara och ge intressanta infallsvinklar som respondenterna bidrar med.

Två olika intervjuformulär är utformade, en till företagsledning respektive ladugårdsförmän. Orsaken till uppdelningen är att kunna beakta och bearbeta en mer djupgående analys utifrån olika perspektiv. Intervjuerna börjar med en orientering och redogörelse för studiens utformning (Kvale & Brinkmann, 2014). Inledningsvis börjar intervjuguiden med grundläggande bakgrundsfrågor för att uppmuntra respondenterna att beskriva deras miljö och sociala sammanhang. Företagsledningens intervjuguide är indelad i specifika teman. Dessa avser implementeringsprocessen av Lean, före Lean, nuvarande situation med Lean, utvärdering och framtidsplaner med Lean samt övriga aspekter. I intervjuguiden tillämpas framförallt öppna frågor men innehåller även några slutna frågor. Forskarna har under

arbetsprocessen kommit till insikt att de slutna frågorna har varit svåra för respondenterna att uttrycka precist. Med avseende på detta har dessa frågor inte analyserats i tabell men har däremot styrkt en del av de övriga frågorna.

3.4 Datainsamling

Primär- och sekundärdata kan tillämpas vid insamling av empiriskt material (Bryman & Bell, 2013). Sekundärdata innebär att data har insamlats av andra forskare medan primärdata avser eget insamlat material. Studien utnyttjar primärdata i form av intervjuer. För att lättare få inblick i företagets kontext sker personliga besök på fallgårdarna i samband med intervjuerna. Studiens intervjuer ägde rum mellan 25 och 28 april i södra Sverige och varje besök tog mellan två till tre timmar. För att enklare uppfatta helheten medverkade båda författarna vid respektive intervju som turades om att leda intervjun samtidigt som den andra förde anteckningar.

3.5 Trovärdighet och äkthet

Inom kvalitativ forskning används trovärdighet och äkthet för att bedöma kvalitet (Bryman & Bell, 2013). Kriterierna för trovärdighet är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt konfirmering. Äktheten inriktas på övergripande autenticitet som har olika kriterier.

Tillförlitlighet

Det är viktigt att skapa tillförlitlighet i resultaten. Detta sker genom att tillämpa de regler som finns samt att respondenterna som medverkar i studien får tillgång till resultatet och kan bekräfta att forskaren har uppfattat en korrekt bild av företagets verklighet. Robson (2011) påpekar att det är till en betydande fördel att spela in intervjuerna eftersom materialet bevaras och forskarna kan fokusera på omgivningen. För att öka studiens tillförlitlighet har samtliga intervjuer spelats in och har därefter sammanställts i ett skriftligt dokument. Materialet har sedan sänts via e-mail till samtliga respondenter och har därmed fått möjlighet att bekräfta om materialet stämmer överens med deras uppfattning.

Överförbarhet & pålitlighet

Kvalitativ forskning handlar oftast om att nå djup istället för bredd (Bryman & Bell, 2013). Fokus på kontext och social förståelse eftersträvas i denna metod. Givet en mer detaljerad beskrivning så ska andra ha möjlighet att bedöma om studiens utfall är applicerbart på andra områden inom lantbruk eller alternativt andra verksamhetsområden. Det är viktigt att försäkra sig om att det finns en komplett beskrivning av samtliga delar i forskningsprocessen (Bryman & Bell, 2013). I kvalitativ forskning är denna aspekt viktig för att öka pålitligheten, därför redogörs studiens process och utformning utförligt. Studien genomför personliga intervjuer för att öka djup och kontextuell förståelse.

Konfirmering

En fullständig objektivitet är svår att uppnå inom kvalitativ forskning. Författaren ska inte medvetet låta privata uppfattningar påverka tillvägagångssätt, resultat eller slutsatser. Studien har granskats av fallgårdarna, kurskamrater och handledare, i syfte att styrka resultaten samt visa att författarna har handlat i god tro.

Äkthet

Det finns fem olika äkthetskriterier inom kvalitativ forskning, dessa är rättvis bild, ontologisk autenticitet, pedagogisk autenticitet, katalytisk autenticitet, och taktisk autenticitet (Bryman & Bell, 2013). Studien strävar efter att ge en rättvis bild av de personer som deltar i undersökningen. Detta för att åsikter och uppfattningar ska bli korrekt tolkade. Ontologisk autenticitet är ett hjälpmedel för att undersökningspersonerna ska kunna tolka den sociala världen. Pedagogisk autenticitet är hur studiens deltagare skapar en bättre förståelse för utomstående tolkning av miljön. Katalytisk autenticitet avser huruvida studien påverkar respondenterna att strukturera om sin verksamhet. Slutligen bidrar taktisk autenticitet till att bedöma om studien bidrar till att intervjupersonerna ger förbättrade förutsättningar att förändra inriktning på deras verksamhet. För att skapa en rättvis bild i studien har respondentvalidering genomförts och deltagarna har kunnat verifiera författarnas tolkning.

3.6 Etiska aspekter

Etiska regler är betydande inom kvalitativ forskning (Bryman & Bell, 2013; Kvale & Brinkmann, 2014). Deltagarna ska informeras om studiens mål och syfte. Medverkan sker av fri vilja och involverade kan när som helst välja att avbryta. Etisk korrekt forskning ska ta hänsyn till deltagarnas anonymitet. Juridiskt sett är anonymitet viktigt för att förstärka säkerheten vid behandling av data. De som medverkar i studien har frivilligt ställt upp. Det är betydelsefullt att tänka på konsekvenserna av etiska beslut (Robson, 2011). Respondenterna i denna studie behandlas med anonymitet och all information utnyttjas endast för att uppnå studiens syfte.

3.7 Metodkritik

En kvalitativ studie brukar kritiseras eftersom den oftast bygger på forskarens egna uppfattningar om vad som anses vara viktigt (Bryman & Bell, 2013). Därmed är eventuell förekomst av subjektiva värderingar en viktig infallsvinkel att beakta vid tillämpning av kvalitativ metod. Det är inte möjligt att generalisera en kvalitativ undersökning och applicera den på andra miljöer men resultaten kan ge värdefulla insikter kring problemets karaktär. Detta grundas i att endast ett fåtal individer studeras och resultaten kan därmed avsevärt försvåra generaliserbarhet. Det är viktigt att forskare som tillämpar kvalitativa fallstudier har en förståelse för studiens intervjuguide för att undvika skevheter (Yin, 2006).

Eftersom studien tillämpar en kvalitativ forskning kommer inte studien analysera förändringar i resultat hos företagen vilket hade kunnat beaktas vid kvantitativ metod. Då hade utvärdering av ekonomiskt resultat för gårdar som gått med i Lean kunnat beaktas (Andersson *et al.*, 2015). I en kvalitativ forskning behöver författarna förlita sig på respondenternas resonemang och sociala uppfattning (Bryman & Bell, 2013). Det är svårt att objektivt kontrollera respondenternas eventuella fördomar som kan uppstå inom branschen (Kvale & Brinkmann, 2014).

4 Empiri

Kapitlet inleds med en beskrivning av samtliga gårdar som medverkar i studien för att få en grundläggande förståelse av empirin. Avsnittet struktureras sedan utifrån intervjuguidens upplägg för att tydliggöra uppsatsens utformning. Tabellerna är ett hjälpmedel för att skapa en tydlig översikt av studiens resultat.

4.1 Presentation av gårdar

Gårdarna i studien är verksamma i södra Sverige och samtliga har mjölkproduktion som huvudinriktning. Företagen beskrivs som gård A, B, C och D.

Gård A drivs av tredje generationen och är ett familjejordbruk med ungefär 300 mjölkande kor. Gården brukar cirka 400 hektar åker inklusive arrende samt cirka 60 hektar skog. Främst produceras foder till mjölkorna men en del malkorn går till avsalu. Företaget har sex anställda, tre svenska medborgare samt tre från andra nationer. En av ägarna arbetar dagligen i produktionen medan den andre arbetar utanför verksamheten men ansvarar för företagets bokföring.

Gård B har nuvarande ägare övertagit efter sin far och kusin. På gården finns för tillfället 200 mjölkande kor och företaget ställer om till ekologisk mjölkproduktion under 2016. Verksamheten bedriver cirka 260 hektar åker inklusive arrende och bete. All växtodling går till foder för djuren och fokus ligger på mjölkproduktionen. Idag har gården fyra anställda, en ladugårdsförmän och tre andra. Det finns två ägare och båda är aktiva i företaget. En av ägarna är inte så praktiskt aktiv utan arbetar med administrativ sysselsättning. Båda ägarna är dessutom aktiva i förtroendeuppdrag utanför företaget.

Gård C drivs av femte generationen och har 600 mjölkkor. Företaget odlar cirka 1000 hektar åker varav arrende är inkluderat. Dessutom finns cirka 150 hektar betesmark. I företaget finns cirka 20 medarbetare. Mjölkning och kalvar sköts av medarbetare från andra nationaliteter. Det finns två ladugårdsförmän, fyra årsanställda för växtodlingen samt några säsongsanställda. En av ägarna ansvarar för administration medan den andra fokuserar på växtodling.

Gård D har funnits i familjens ägo sedan 1969 och nuvarande ägare övertog gården 1999. I dagsläget finns cirka 270 kor men företaget befinner sig i en expansionsfas och besättningen utökas under 2016. Total åkerareal omfattar cirka 320 hektar åker inklusive arrende samt cirka 25 hektar skog. All växtproduktion avser foder till djuren. Företaget bedriver mjölk- och växtproduktion med fem anställda. Verksamheten har två ägare där ena ägaren inte är delaktig i den dagliga driften.

4.2 Resultat

4.2.1 Implementeringsprocess av Lean

Hälften av gårdarna implementerade Lean för att medarbetarna skulle arbeta mer självständigt. En av gårdarna ansåg att Standard Operating Procedures¹ var en inspirerande faktor till att börja med Lean. Ett annat motiv var att förändra invanda mönster och få en bättre struktur i företaget. Många av gårdarna upplever att Lean har uppfyllt förväntningarna men en viktig aspekt att betona att det alltid finns förbättringspotential. En annan reflektion är att Lean är en tidskrävande process. Två av gårdarna upplever att tidsåtgången för att implementera Lean har varit den största motgången eftersom tid är kostsam. En annan gård betonar att processen har varit trögstartad men har funnit motivation genom att andra företag har lyckats väl med Lean. Förbättrade arbetsprocesser och en strävan mot gemensamma mål är exempel på framgångar som företagen har upplevt. Samtliga gårdar har framförallt implementerat Lean i den dagliga djurskötseln. Några har dessutom tillämpat Leans filosofi i andra produktionsgrenar som verksamheten har.

Tabell 1. En sammanfattning av lantbrukarnas implementeringsprocess. Egen bearbetning.

<i>Implementeringsprocess</i>	Gård A	Gård B	Gård C	Gård D
Varför Lean?	– Tidstjuvar	– Ändra invalda mönster – Mer delaktiga och självständiga medarbetare	– Förstärka företagets struktur – Ständig förbättring	– Inspirerad av Standard Operating System
Framgång & motgång	+ Gemensamma mål – Tiden är kostsam	+ Motivation genom andra företag – Trögstartad process av implementering	+ Förbättrade arbetsprocesser – Lean-tänket fungerar till viss grad	+ Medarbetarnas ansvarstagande – Tidsåtgång för implementering

4.2.2 Före Lean

Samtliga företag hade olika definitioner av deras strategi innan de introducerades till Lean. Gård D hade tidigare mer fokus på tillväxt utan preciserade produktionsmål samtidigt som gård B beskrev vikten av att vara mer ekonomiskt lönsam på lång sikt i samklang med samhälle och miljö. Gård C betonade att tidigare strategi bestod av att ha kontroll på vad som sker i företaget och samtidigt motivera personalen. Tidigare var inte medarbetarna lika involverade i verksamheten vilket medförde att företagsledaren behövde vara mer delaktig i de dagliga processerna uttrycker gård A. Medarbetarnas uppfattning om Lean var till en början av ifrågasättande karaktär men har med tiden utvecklats.

¹ Standard Operating Procedures: Är en metod som kan användas för att tillämpa standardrutiner för medarbetare i deras arbetsmiljö (www, SOP standard operating procedure, 2016).

4.2.3 Nuvarande situation med Lean

Strategi och vision

Definitionen av strategi varierar mellan respondenterna. En utarbetad plan som ett företag kan sträva efter och som påvisar i vilken riktning företaget förväntas utveckla. En annan tolkning är att strategi innebär stora planer och att Lean kan vara ett instrument för detta. Vidare anses långsiktigt tänkande och vilka faktorer som är avgörande för företagets utveckling på sikt vara en viktig aspekt. Detta för att kunna utvecklas och skapa en god grund för att klara kriser.

Idag kan ett nytt fokus i gårdarnas strategi observeras. Gård A har som strategi att skapa en god arbetsplats för alla medarbetare samt att driva en hållbar produktion med goda förhållanden. Strategin för gård B är att ta väl hand om såväl medarbetare som djur. Strategin för gård D är att företaget ska förbli ett mjölkföretag som kan konkurrera i norra Europa och producera mjölk även i framtiden. Gård C uttrycker tydligt att det är väsentligt att ha strategiska mål för att kunna utveckla verksamheten, både vad gäller djurbesättning och produktion. Ägarna till gården formulerar gärna flera strategiplaner, tre till fyra år, sex år och samt tio år framåt i tiden. Om större investeringar planeras såsom karusell eller mjölkgrup så är det bra att vara förberedd några år innan. Gård D förväntas inom kort utöka besättningen och gård C har nyligen köpt ytterligare en gård. Båda företagen har ökat åkerarealen i samband med expansion.

Gård A och D har som vision att genomföra ett generationsskifte inom tio år. Dessutom avser gård D att fortsätta med samma besättningsstorlek som efter expansionen 2016. Gård B betonar fortsatt låg skuldsättning i framtiden och kunna förändra produktionsinriktning alternativt utveckla verksamheten men ändå kunna bo kvar på gården. Dessutom önskar gård B bedriva ett attraktivt företag med inriktning på mjölk eller köttproduktion eftersom växtodling inte är ett möjligt alternativ. Visionen för gård C är att expandera till den grad att det finns lönsamhet med fortsatt fokus på god djurhälsa.

Taktik

Hälften av de studerade företagen har någon form av samarbete med andra gårdar i sitt område. Resterande företag tillämpar istället taktiken att hyra körslor till växtodlingen för att kunna fokusera på mjölkproduktionen. Gård A resonerar att det är viktigt att våga ställa högre krav på externa tjänster, exempelvis är det noga med att ta hög stubb vid vallskörd. Att ta väl hand om personal och djur är betydelsefullt poängterar gård B.

Kvalitet

De gårdar som analyseras i studien levererar mjölk till Arla. Djurhälsa och kvalitet uppges samtliga respondenter vara en avgörande del i den dagliga verksamheten som dessutom är betalningsgrundande. Gård C betonar att de senaste åren har åtgärder gjorts gällande hygien vilket har bidragit till bättre kvalitet på mjölk samt djurhälsa. Arla tar bakterieprov varannan vecka på gården så att verksamheten kan få bättre kontroll på hygien. Om det skulle vara mycket bakterier kan provet tas oftare för att lokalisera källan. Verksamheten strävar efter så hög produktion som möjligt med hög fetthalt och låga celltal vilka är betalningsgrundande kvalitetsmått. Gård D uppges att de alltid försöker leva upp till kraven och har därför en omfattande uppföljning. Tillsammans med ladugårdsförmannen görs uppföljning och åtgärder görs om så behövs. Verksamheten strävar efter att förebygga problem i god tid men det händer att detta misslyckas vilket ger bakterieavdrag. Gård A tillämpar ett kvalitetsprogram som ska uppfyllas och är noga med journalföring. Genom rutin och kontroll på djuren uppnår verksamheterna hög kvalitet på mjölken.

Beslutprocess

Stora strategiska beslut diskuteras och fastställs i huvudsak av företagets ägare på respektive gård. I gård A och B är medarbetarna involverade vilket kan påverka stora beslut men i slutändan är det ägarna som fattar de avgörande besluten. I samtliga verksamheter tillåts medarbetarna att påverka samt medverka i beslut rörande de dagliga rutinerna. Gård C betonar att det är viktigt att låta medarbetare fatta mindre beslut för att de ska växa och bli mer självständiga.

Tabell 2. Beskrivning av företagets nuvarande situation jämfört med perioden före Lean. Egen bearbetning.

Nuvarande situation	Gård A	Gård B	Gård C	Gård D
Strategi angivet enligt fallgårdarna	– Utvecklings-möjligheter – Tänka långsiktigt	– Något som bär företaget på sikt	– En utarbetad plan som företaget arbetar efter – Beskriver vart arbetet ska leda för att komma framåt	– Långsiktiga planer och Lean kan vara ett instrument för att nå strategin
Strategi idag enligt fallgårdarna	– God produktion med bra förhållanden	– Att ta väl hand om medarbetare och djur	– Strävar efter hög avkastning per ko	– Företaget ska vara ett mjölkföretag som kan konkurrera i norra Europa
Vision	– Generationsskifte	– Fortsatt låg skuldsättning och kunna förändra driftsinriktning vid behov	– Generationsskifte är inte planerat	– Behålla antal kor efter kommande expansion – Generations-skifte
Taktik	– Hålla sig till samma maskinstation – Ställa höga krav på processerna	– Köper tjänster till växtodlingen – Ta väl hand om personal och djur	– Samarbete med en annan mjölkgård, utbyte av idéer	– Inspirera och iaktta andra framgångsrika mjölkföretag
Kvalitet	– Ställa krav på medarbetare	– Kvalitets-program som ska uppfyllas	– Ha god djurhälsa	– God uppföljning i förebyggande syfte
Beslutsprocess Medarbetare	– Ägarna fattar de slutliga besluten – Medarbetare involverade i beslutsprocess	– Stora strategiska beslut får alla ta del av men ägarna bestämmer	– Medarbetare medverkar i små dagliga beslut – De tar inte del av strategiska beslut	– Medarbetare får göra små enkla beslut

4.2.4 Utvärdering och framtidsplaner

Påtagliga skillnader

Överlag anser företagsledarna att Lean har utvecklat dem som företagare. Gård A påtalar att det är lätt att bli hemmablind men med hjälp av Lean har de utvecklat och kan se verksamheten ur andra synvinklar. Exempelvis kunde fodervagnen krångla genom att den stannade vilket medförde att personalen ständigt var stressad och orolig. Idag är ett alarm kopplat till telefonen och om fodervagnen stannar så sänds ett varnande textmeddelande. Ett enkelt och effektivt medel att tillämpa men som inte var en självklarhet innan Lean.

Gård C har en genomgående filosofi att alltid kunna bli bättre, det finns alltid något att utveckla inom mjölkproduktionen. Ett exempel är att de blandar vatten i fodret och har nyligen investerat i ett nytt foderkök. Investeringen innebär att vatten kan tilldelas på ett snabbare och smidigare sätt med hjälp av en fjärrkontroll. Gård B framhäver att den största skillnaden med Lean är att medarbetarna är mer självständig samt att kalvtillväxten har förbättrats betydligt. Enligt gård D så har rutinerna förbättrats vilket innebär att djurhälsa och avkastning har utvecklat positivt. Den gård som har påverkats minst av Lean är gård C hade väldefinierade rutiner sedan tidigare men Lean har förstärkt flertalet arbetsprocesser.

Kommunikation, ledarskap och arbetsklimat

Genomgående har kommunikation mellan företagsledare och medarbetare förbättrats för alla fallgårdar. Produktionen hade inte varit lika hög utan att medarbetarnas kompetens utvecklas uttrycker en av gårdarna. En annan gård poängterar att de producerar mer mängd mjölk än tidigare men på ett effektivare sätt. Kommunikation kan enligt gård C alltid utvecklas men förbättringar har skett eftersom det numera förs en mer öppen dialog mellan de som är involverade i företaget. Med bättre rutiner och mer ansvarstagande medarbetare upplever majoriteten av ägarna att arbetet flyter bättre genom en annan ledarskapsroll.

Ägaren till gård B var tidigare mer involverad i det dagliga arbetet. Små beslut genomförs utan företagarens närvaro och vilket upplevs som ett bevis på en lyckad roll som företagsledare. Givet samma arbetsinsats har merparten av gårdarna gjort tidsbesparingar genom att arbeta effektivare. Målet har inte varit att minska antalet anställda utan att fokusera mer på förbättringsprocesser, uttrycker gård A. Dessutom upplever många att de utan problem kan vara frånvarande från den dagliga driften eftersom det finns ett stort förtroende för medarbetarna. Företagen uppfattar att arbetsklimatet är bra vilket bland annat framgår av att många medarbetare har arbetat i verksamheten under flera år. De tror även att arbetsklimatet har blivit bättre med Lean eftersom en bättre struktur ger en trivsammare arbetsplats.

Investeringar

Två av de fyra gårdarna upplever att de numera tillämpar ett mer genomtänkt investeringsmönster tack vare Lean. Mer ordning och reda har bidragit till färre onödiga köp. De resterade gårdarna upplever ingen markant skillnad från tiden innan Lean då de alltid har fattat väl genomtänkta investeringsbeslut. Däremot poängterar en av gårdarna att beslutet med att köpa in mer kalvhyddor eventuellt kan ha påverkats av Lean. Gård D har inför en förväntad expansion inspirerats av mjölkstall i USA där de fokuserar på mer avskalad teknik med manuella system. Syftet är att bli mindre beroende av tekniken och dess funktionalitet.

Ekonomi

Samtliga gårdar tillämpar ekonomisk uppföljning kontinuerligt med hjälp av olika system. En av gårdarna tillsatte en styrelse med en extern ordförande innan Lean och har därigenom förbättrat uppföljningen. Det var extra viktigt för verksamheten när de utökade besättningen eftersom större enheter kräver mer kontroll. Gård A har genom Lean inrättat ett gårdsråd som innebär ett möte varje kvartal där ägare tillsammans med ekonomirådgivare från LRF Konsult samt en utomstående banktjänsteman träffas. Med hjälp av gårdsrådet visar företaget sitt resultat kontinuerligt samt att en budget presenteras för det kommande året. Stort ekonomiskt intresse finns hos ägaren till gård B som tillämpar kontinuerlig uppföljning av likviditeten och jämför med tidigare år. Dessutom introducerar företaget ett nytt bokföringssystem. Gård A och B betonar att relationen till banken är viktig för att skapa förtroende och att företaget är långsiktigt likvida. LRF Konsult rådgivningssystem är ett hjälpmedel för samtliga gårdar men i varierande omfattning. Genom ekonomisk uppföljning på detaljerad kan tydliga nyckeltal beräknas. Uppföljning sker varje månad där antalet mjölkande kor samt konsumtion av foder kontrolleras.

Utveckling av Lean

I dagsläget önskar gårdarna vidareutveckla Lean, i synnerhet de gårdar som planerar att utöka besättningen eller ställa om från konventionell till ekologisk produktion. För att lättare kunna jämföra produktion och arbetssätt planerar gård A att göra uppföljning tillsammans med några andra gårdar. Majoriteten av företagen har uppföljningssystem för produktionen som inte är direkt kopplade till Lean.

Tabell 3. Utvärdering och framtidsplaner för lantbrukarna. Egen bearbetning.

<i>Utvärdering och framtidsplaner</i>	Gård A	Gård B	Gård C	Gård D
Påtaglig skillnad efter Lean-implementering	– Automatiskt alarm	– Medarbetare mer självständiga	– Förstärkning av allt men bra strukturarbete innan	– Bättre rutiner
Kommunikation	– Har utvecklats	– Har utvecklats – Ägarna är mindre involverade i dagliga beslut	– Förbättringar har skett – Mer öppen dialog	– Har utvecklats men kan förbättras
Ledarskap	– Ansvars-tagande medarbetare – Verksamheten fungerar utan ägares närvaro	– Ledarna har fått ökade frihetsgrader, har delvis kunnat släppa ledarrollen	– Självständiga medarbetare, lättare vid större företag – Alla har sin plats	– Arbetar smartare men med samma arbetsinsats
Arbetsklimat	– Medarbetarna har fått mer fria händer	– Medarbetare har arbetat kvar en längre tid, ett tecken på att de trivs	– Bättre struktur med mer ordning och reda	– Medarbetare vet vad de ska göra, därmed skapas ett behagligare arbetsklimat
Investeringar	– Mer genomtänka – Inköp kunde vara mer impulsiva innan	– Inga större förändringar, har alltid genomtänkta investeringar	– Lean har ingen större påverkan på investerings-processerna	– Mer genomtänkta investeringar i syfte att förenkla rutiner
Ekonomisk uppföljning	– Gårdsråd	– Nytt bokföringssystem	– Styrelse med extern ordförande	– LRF Konsult rådgivning
Utveckling av Lean	– Under pågående process, uppföljning med andra gårdar	– Tillämpar inte uppföljning idag men planeras i framtiden	– Ingen utveckling i dagsläget	– Följer upp med egna nyckeltal

4.2.5 Övriga aspekter

Politik

Ägaren till gård D uttrycker tydligt att politiska faktorer inte har påverkat Leanarbetet men att medverkan i Lean har gjort företaget stabilare. Gård B antyder att lantbruket överlag är oerhört påverkat av politik och att företagets strategi har påverkats avsevärt efter exempelvis avvecklingen av mjölkkvoterna. Nu har gård B planer på att lägga om till ekologisk mjölkproduktion och det är med avseende på Lean som detta beslut har fattats. Politiken påverkar inte hur gård D arbetar med Lean utan de upplever att medverkan i projektet har bidragit till att skapa mer stabilt företag för att lättare möta förändringar. Gård C påpekar för att kunna skapa lönsamhet krävs att verksamheten optimeras.

Medarbetare

Samtliga gårdar har låg omsättning av medarbetare och de flesta har arbetat på företagen i många år. Vid rekrytering av nya medarbetare beaktar gård C tidigare erfarenheter och kompetens och dessutom tillämpas provanställning för att känna av personkemin. Gård B betonar att motivation och energi krävs för att arbeta med kor. Det är ett fysiskt arbete och personen måste ha lätt för att arbeta. Gård D betonar även vikten av att medarbetare är förändringsbenägna medan gård A inte har några specifika krav vid rekrytering. De ställer istället högre krav på praktikanter och naturbruksgymnasium så att medarbetarna har den utbildningsbakgrund som krävs.

Alla respondenter sätter inte särskilt stort fokus på att lära upp nya medarbetare utan genom att tillämpa dagliga rutiner fungerar det ändå. Arbetet med Lean upplevs som en fördel för att enklare komma in i verksamheten. Gård A bjuder in nya medarbetare innan första arbetsdagen för att visa gården och hur de arbetar med Lean. Vid rekrytering av nya medarbetare har gård D som vision att utveckla Lean till en ny nivå för att ytterligare förbättra företagets verksamhet. Det är lätt att förlora fokus på de mer väsentliga faktorerna i ett produktionsföretag, men Lean underlättar för både företagsledning och medarbetare att koncentrera sig på de mer väsentliga aspekterna.

Tabell 4. Lantbrukarnas övriga aspekter kring politik och medarbetare.

<i>Övriga aspekter</i>	<i>Gård A</i>	<i>Gård B</i>	<i>Gård C</i>	<i>Gård D</i>
Politik	– Avskaffande av mjölkkvoterna har inte förändrat strategiarbetet	– Politiken påverkar mycket, ny produktionsomställning	– Att optimera verksamheten efter givna förutsättningar	– Påverkar inte direkt Leanarbetet utan att de tillämpar Lean blir viktigt
Rekrytering av medarbetare	– Ställer inte särskilt höga krav på medarbetare – Ställer mer krav mot praktikanter och naturbruksgymnasium.	– Fysiskt arbete – Måste ha lätt för att arbeta i praktisk verksamhet	– Erfarenheter och kompetens från tidigare – Personkemi samt provanställning	– Förändringsbenägna – Arbetsvilliga, samt att ha viss erfarenhet beroende på position
Upplärning av nya medarbetare	– Ingen specifik upplärning, fungerar väl med dagliga rutiner	– Inget stort fokus på upplärning men har försökt få med dem i de dagliga rutinerna	– Låg omsättning av anställda – Lätt att komma in i rutinerna	– Har inte rekryterat på länge – Vid nästa anställning vill de ta Lean till en högre nivå

4.2.6 Verksamhetsledare i mjölkproduktionen

Majoriteten av mjölkgårdarnas ladugårdsförmän har arbetat på företagen i mer än tio år. Alla har varit delaktiga under den period som Lean implementerats samt varit mer eller mindre drivande i processen. Flertalet medarbetare har varit delaktiga vid introduktionsbesök samt seminarier rörande Lean. Som arbetsledare för ladugården har samtliga seminering som huvudansvar. Med mer ordning och reda upplever de att Lean har inneburit en påtaglig förbättring för företagen. Mål och strategier får flertalet ta del av samt påverka.

Ladugårdsförmannen för gård D trivs dessutom mycket bättre med Lean som arbetssätt. Han får med hjälp av protokoll och signaturer en god bild av dagliga arbetsmoment har genomförts. De flesta ladugårdsförmän upplever att kommunikation och diskussion är i en utvecklingsfas och med medarbetare av olika nationaliteter kan det ibland ske språkförbristning. Ladugårdsförmannen på gård C tror att det skulle vara mer effektivt att göra kommunikationen mer webbaserad. Istället för manuella protokoll så kan den digitala formen göra kommunikationen enklare mellan olika stall. Ladugårdsförmannen för gård B anser att de dagliga frukostmötena är betydelsefulla eftersom de flesta medarbetare får en översikt av pågående processer. Inställning och motivation är en väsentlig faktor för att kunna skapa en förändring med hjälp av Lean upplever ladugårdsförmannen för gård D.

5 Analys och diskussion

Detta kapitel sammanlänkar studiens empiri och teori. Analys och diskussion kommer vara grundläggande för att i slutsatsen uppnå uppsatsens syfte samt besvara forskningsfråga. Kapitlet avslutas med observerade aspekter utifrån den empiriska datainsamlingen.

5.1 Lean

5.1.1 Grundläggande principer

Första avsnittet i Likers (2009) grundläggande principer bygger på att ledningsbeslut ska baseras på långsiktigt tänkande. Företaget arbetar som en enhet med strävan mot gemensamma mål. Om verksamheten tillämpar en väl inarbetad strategi kan det medföra att företaget skapar riktlinjer för att sedan kunna möjliggöra uppfyllelse av de långsiktiga målen (Rosenfield, 2009). Detta resonemang kan sammanlänkas med respondenternas tolkning av strategi. En av gårdarna betonar att strategi är långsiktigt tänkande och vad som utvecklar företaget på sikt. Strategin är viktig för att företaget ska kunna utvecklas och klara av små och stora oförutsedda situationer. Harling (1992) betonar att framgångsrika företagare tänker mer strategiskt än mindre framgångsrika verksamheter. För att uppnå långsiktiga mål krävs att verksamheten har kortsiktiga mål eftersom dessa är en väsentlig del i utvecklingsprocesserna (Olson, 2001).

Goda arbetsprocesser har utvecklats i samtliga fallföretag. Det är lätt att bli hemmablind men arbetsbelastningen har reducerats i samband med Lean. En gård har i dagsläget förbättrat hanteringen av fodervagnen genom teknisk utrustning och medan en annan har investerat i ett tideffektivt foderkök för att hantera blandning av foder. Båda gårdarna betonar att det är väsentligt att tillsammans med medarbetare finna konstruktiva lösningar. På sikt kommer utveckling av olika arbetsmoment vara lönsam. Dessa antaganden stämmer väl överens med andra avsnittet som berör de olika principerna vilka fokuserar på rätt processer som ger rätt resultat (Liker, 2009). För att skapa ett betydelsefullt värdeflöde på en operativ nivå behövs rätt verktyg och strategi (Hines *et al.*, 2004).

Den tredje aspekten enligt Liker (2009) inriktas på organisationens värde för utveckling av bland annat medarbetare. Fjärde delen har fokus på att finna motivet till problem och utveckling för fortsatt lärande. Det är viktigt att skapa en trivsamt kultur där alla utvecklas och växer i sin roll i verksamheten. En viss grad av kommunikation i organisationen är av stor betydelse (Achanga *et al.*, 2006). De flesta större företag är medvetna om denna aspekt men mindre företag reflekterar inte över detta i samma utsträckning. Kommunikationen mellan företagsledare och medarbetare har förbättrats och utvecklats efter att Lean implementerades poängterar samtliga gårdar i studien. Däremot förekommer språkförbristningar mellan medarbetarna i den dagliga verksamheten. Det finns alltid utrymme för fortsatt utveckling av kommunikationen.

En del av gårdarna upplever att de dagliga rutinerna enligt Leanfilosofin har gjort medarbetarna mer självständiga och erhållit en mer ansvarstagande roll. Utifrån protokoll och loggböcker har arbetsklimatet förbättrats då medarbetarna har bättre kontroll på vad som händer på företaget. Med samma arbetsinsats har gårdarna sparat in tid genom att arbeta mer effektivt. En av gårdarna uttrycker att syftet inte är att minska antalet medarbetare utan att

målet är att kontinuerligt förbättra och utveckla varje arbetsmoment genom att lära sig se problem och därefter lösa dem.

5.1.2 Eliminera slöseri, 5S

Liker (2004) betonar vikten av samverkan för att reducera slöseri. Detta kan uppnås genom att sortera, strukturera, städa, standardisera och skapa vana och självdisciplin. Förutom eliminering av slöseri fokuserar Lean på utveckling av människor för att uppnå önskat resultat (Liker & Rother, 2011). Majoriteten av gårdarna som medverkar i studien antyder att strukturen i verksamheten har förbättrats jämfört med tiden innan Lean. Genom ordning och reda är rutinerna mer organiserade vilket har medfört att djurhälsan har förbättrats och därmed också avkastningen. De flesta av företagen upplever att investeringarna är mer genomtänkta idag och att det sker färre onödiga köp eftersom företagen är mer välorganiserade. Med hjälp av Lean har företagen även kunnat spara tid och kan istället fokusera på förbättringsprocesser. Det är även viktigt att alla företagets medarbetare är involverade, för att tillsammans kunna minimera slöseri (Liker, 2004). Många företag har låtit sina medarbetare delta vid introduktionen av Lean och även följt med på studiebesök till företag som tillämpar Lean. Hela företaget är involverad i Leantänket men det kan finnas undantag där några produktionsgrenar inte tillämpar Lean i samma grad.

5.2 Balanserat styrkort

5.2.1 Finansiellt perspektiv

Olve *et al.*, (1999) uttrycker att det finansiella perspektivet i Balanced Scorecard är företagets finansiella mål som exempelvis lönsamhet och tillväxt vilket kan relateras till ägarnas förväntningar. Gårdarna som har studerats tillämpar ekonomiska uppföljningssystem. En av gårdarna poängterar att de följer upp ekonomin på detaljnivå och använder LRF Konsult som rådgivningssystem. Varje månad kontrolleras antalet mjölkande kor samt foderkonsumtion. Genom tydliga nyckeltal underlättar kontinuerlig uppföljning. Uppföljningen har förbättrats genom Lean men det skulle förmodligen fungera lika bra utan Lean. Rådgivning kan vara en förutsättning för ekonomisk utveckling och effektivisering (Achanga *et al.*, 2006). En annan gårds ägare har ett starkt ekonomiskt intresse och analyserar därför löpande likviditeten och jämför kontinuerligt med förgående år. För tillfället introduceras ett nytt bokföringssystem som förhoppningsvis underlättar ekonomisk uppföljning. Ett av lantbruksföretagen tillsatte perioden innan Lean en extern ordförande i styrelsen och har sedan dess tillämpat omfattande ekonomisk uppföljning. Detta var speciellt viktigt när företaget växte eftersom det krävde en bättre kontroll jämfört med tidigare.

5.2.2 Kund- och processperspektiv

Kundperspektivet relaterar till att ett vanligt verksamhetsmål som företag har är att uppnå kundnöjdhet (Ax *et al.*, 2009). Detta medför till att ledningen anser att prestation är av väsentlig betydelse för verksamheten. Gårdarna som medverkar i studien är Arla-leverantörer. Kvalitetssäkring är viktigt för livsmedelsproducenter och för mjölkproducenter är hygienfaktorn avgörande för mjölkens kvalitet (Lund & Noell, 2002). Olve *et al.*, (1999) poängterar vikten av att bearbeta företagets generella processer för att säkerställa att kundvärde skapas. En gård upplever att genom utvecklingsprocesser rörande hygien har kvaliteten på mjölken förbättrats. Uppföljning av hygien sker genom Arlas bakterieprov varannan vecka så att verksamheten enklare kan kontrollera bakteriefloran. Vid sämre hygien

kan provet genomföras flera gånger per vecka så att orsaken kan lokaliseras så snart som möjligt. En annan gård poängterar att tillsammans med ladugårdsförmannen genomförs kontinuerlig kvalitetsuppföljning för att uppnå de krav som ställs på mjölken. Genom uppföljning kan företaget undvika att hygien försämrats och därmed reduktion av avräkningspriset. Kvalitetssäkring är viktig för mjölkproducenterna eftersom det är betalningsgrundande.

5.2.3 Förnyelse- och utvecklingsperspektiv

Företagets långsiktiga utveckling beaktas i förnyelse- och utvecklingsperspektivet (Olve *et al.*, 1999). Motivet till att utveckla verksamheten grundas på var ett företag vill komma genom definierade mål (Olson, 2001). Val av strategi baseras på de mål som är anpassade för verksamheten (Harling & Quail, 1990). Framtidsplanerna ser olika ut för gårdarna i studien. En gård poängterar att de strävar efter att verksamheten ska bedrivas med fortsatt låg skuldsättning för att i framtiden vara mer flexibel och kunna byta till en alternativ produktionsinriktning eller avveckla verksamheten. De vill dessutom bedriva ett attraktivt företag för mjölk alternativt kött eftersom gården inte är lämplig som växtodlingsgård. Verksamhetens utvecklingsprocesser påverkas av rådande mjölkkras och företaget har därför valt att ställa om till ekologisk produktion.

En annan gård avser att utöka besättningen under året. I det nya stallet introduceras avskalad teknik för att det ska vara så enkelt som möjligt. Det fokuseras mer på manuella system eftersom avsikten är att vara mindre beroende av att tekniken fungerar som den ska. Företaget har inspirerats av företag i USA som tillämpar detta koncept i produktionen och förenklingen av processerna har varit en del av Lean. Generationsskifte är något alla har beaktat men det är inte aktuellt inom den närmsta tiden. Samtliga gårdar betonar att det är valfritt för nästa generation om de vill fortsätta bedriva verksamheten eller inte.

Genom att analysera vilka kunskaper som behövs för att upprätthålla och utveckla verksamheten bidrar detta till att uppfylla kundernas behov och därmed säkerställa företagets överlevnad (Olve *et al.*, 1999). Medarbetarna är en viktig del av företaget eftersom de har en kompetens som är betydelsefull för verksamheten. Kompetens är en kritisk framgångsfaktor för att lyckas som företagare (Achanga *et al.*, 2006). Med hjälp av Lean har medarbetarna utvecklats och blivit mer självständiga och kan fatta egna beslut gällande den dagliga driften. En gård uttrycker att företaget inte haft så hög produktion idag om det inte vore för medarbetarnas kompetens. En annan företagare anger att de producerar större mängd mjölk på samma tid som innan Lean. Arbetsinsatsen är detsamma men arbetet sker med ett smartare tillvägagångssätt. Det finns däremot alltid utrymme för förbättringsprocesser. Det är väsentligt att studera samtliga perspektiv i Balanced Scorecard för att säkerställa att det råder balans i företagets utveckling (Olson, 2011). Dessutom är det viktigt att använda redan existerande resurser på rätt sätt för att kunna uppfylla verksamhetens strategi (Bengtsson & Skärvad, 2011).

5.3 En modell för företagsledning

5.3.1 Strategi

Boehlje *et al.*, (2004) betonar vikten på intern kapacitet för att skapa en stadig position i ett lantbruksföretag. Detta länkas samman med en av de studerade gårdarnas strategi som har stort fokus på medarbetare för att djuren i sin tur ska må bra. Personliga kvaliteter är enligt

Hansson (2008) avgörande för utveckling inom mjölkproduktion. En annan gård anser att det är väsentligt att ha strategiska mål för att utveckla verksamheten. De vill gärna tillämpa strategier inom olika intervall för att uppnå personliga mål. För att företaget ska klara kommande investeringar är en struktur för framtida utveckling av stor betydelse. Det är viktigt att betona att verksamheten enbart bör formulera strategier som är möjliga att genomföra eftersom det är en förutsättning för att de ska kunna ge effekt (Beldman *et al.*, 2013). Dessutom måste strategierna anpassas och uppdateras utifrån interna samt externa förändringar inom branschen.

5.3.2 Miljö

Företagets utomstående miljö är enligt Harling & Quail (1990) en faktor som existerar utanför verksamheten. Externa faktorer kan exempelvis vara politik eller banker som lånar ut kapital till företaget. Den externa miljön berör samtliga gårdar men en gård uttrycker att politiken påverkar deras strategi avsevärt. Mjölkkrisen är av politisk karaktär eftersom mjölkkvoterna har avvecklats. Verksamheten kommer inom kort att ställa om till ekologisk mjölkproduktion. En av gårdarna betonar att ekonomin är betydelsefull och det kräver att företaget optimerar sin verksamhet utifrån rådande förutsättningar. En annan gård upplever att tillämpning av Lean har stärkt företaget och kan med hjälp av metoden lättare klara svängningar i politiken. Många gånger krävs specialkunskaper för att kunna tolka den utomstående miljön (Harling & Quail, 1990). Resonemanget visar på en koppling med verksamheternas gårdsråd som har växt fram genom Lean. Betoning ligger på att vara produktiv och visa banken företaget från den bästa sidan och därmed skapa en långsiktig relation. Liknande tankesätt kan noteras från flera av fallföretagen då det är viktigt att visa att företaget har en tillfredställande likviditet.

5.3.3 Resurser

Variation och användning av resurser är nödvändigt i ett företags verksamhet (Harling & Quail, 1990). Tid, medarbetare och tillgång till mark är exempel på resurser som är betydelsefulla i ett företag. Användning av befintliga resurser är en del av strategiskt tänkande (Lund & Noell, 2002). Flertalet av de studerade lantbruksföretagen har sparat tid genom att förbättra arbetsprocesser. Hälften av gårdarna ökade åkerarealen i samband med expansion av mjölkproduktionen vilket kan tolkas som en viktig resurs i branschen. Medarbetare är en viktig tillgång och gårdarnas ladugårdsförmän uttrycker att arbetsklimatet har utvecklats och förbättrats tack vare Lean. Klara och tydliga arbetsrutiner är en fördel för nya medarbetare. Respekt för medarbetare samt motivation är en betydande aspekt i företag (Hines *et al.*, 2004).

5.3.4 Ledarpreferenser och Organisation

Vad företagsledarna personligen vill uppnå med verksamheten är en annan aspekt i managementmodellen (Harling & Quail, 1990; Hansson, 2007). Resonemanget berör aspekter så som hållbar produktion med goda förhållanden för såväl människor och djur enligt några av de intervjuade lantbrukarna. Faktorer som påverkar möjligheten att uppnå de strategiska målen är enligt Harling och Quail (1990) företagets struktur, stil och system. Dessa aspekter karaktäriseras med lantbrukarnas företagsutveckling. Bättre rutiner har jämnat ut arbetsfördelningen vilket i sin tur bidragit till en bättre struktur samt ordning på gårdarna. Ledarskapsrollen är inte lika hård belastad och medarbetarna får ta mer ansvar efter implementering av Lean.

Fokus på ledning med flexibel organisation och utveckling av medarbetare beaktas i Achanga *et al.*, (2006). Ledarskapsstilens fokus är att kontinuerligt förbättra arbetsmoment istället för att minska antalet medarbetare. Flertalet av gårdarna har kontinuerliga möten med företagets medarbetare. I anslutning till dessa möten kommuniceras dagens rutiner och förändrade förhållanden som påverkar växtodling och animalieproduktion.

5.4 Observerade aspekter

Det finns ett tydligt samband mellan tre av gårdarna i studien där Lean som strategi utvecklat verksamheten positivt. Den fjärde gården hade redan en välutvecklad strategi innan Lean introducerades vilket har en koppling till besättningsstorleken. Kommunikation är viktigare än förväntat eftersom det påverkar medarbetarnas engagemang samt motivation. Generellt får medarbetarna vara delaktiga i processen av stora strategiska beslut men företagsledningen har den avgörande rollen. En strategi för medarbetare och dess administration är av stor betydelse för framgångsrika organisationer (Olson, 2011). Det är viktigt att se en helhet med företagandet och den mänskliga tillgången är en stor resurs för att lyckas med strategier och i sin tur verksamhetens mål.

Den teoretiska syntesen (se figur 4) bygger på strategi och långsiktigt tänkande inom tre teoretiska modeller. Detta kan kopplas samman med de observerade aspekterna som är viktiga för ett hållbart företagande. Resultatet av empiri och teori har genererat till att uppnå studiens syfte med metodmässiga utgångspunkter. Detta har utförts genom att ställa intervjufrågor som är kopplad till relevant del inom företagsekonomi med strategi som fokus på företagsutveckling inom organisationsteori och entreprenörskap. Studiens implikationer bidrar till intressanta infallsvinklar för lantbruksföretag som vill stabilisera sin position inom branschen. Däremot har enbart ett fåtal fallföretag analyserats och därmed kan inte studien appliceras inom andra områden.

6 Slutsatser

Uppsatsen sista kapitel belyser hur syfte och forskningsfrågan besvaras. Syftet med studien är att undersöka vilka betydelsefulla förändringar som sker i strategin vid implementering av Lean i lantbruksföretag.

Forskningsfråga:

Hur har Lean förändrat mjölkproducenters strategiarbete med avseende på: långsiktigt tänkande, medarbetarskap samt kommunikation?

Studien visar att Lean förändrar mjölkproducenters strategiarbete men i varierande omfattning beroende på verksamhetens omfång. Flertalet av fallgårdarna är positivt inställda till konceptet och har sedan implementeringen av Lean utvecklat verksamheten. Lean har förändrat företagets strategi genom att tänka mer långsiktigt vilket har skapat betydande fördelar för deras framgång. Eftersom mjölkbranschen idag befinner sig i en besvärande ekonomisk situation är det speciellt viktigt att utveckla en realistisk strategi för att klara kriser. Samtliga gårdar i studien har flera medarbetare och detta innebär ett ökat behov av att tillämpa en utvecklad strategi för att kunna effektivisera arbetsprocesserna. Då flera medarbetare förekommer på företagen är kommunikation också av väsentlig betydelse för att reducera onödiga tidsslöserier. Utifrån dessa aspekter är det viktigt att mjölkproducenter ständigt utvecklar strategiarbetet för att skapa stabilitet och därmed förutsättningar för långsiktig utveckling.

De studerade gårdarna upplever att Lean har bidragit till att utveckla befintliga arbetsprocesser. För att långsiktigt vara ett hållbart företag fokuserar gårdarna på kontinuerlig förbättring. I denna utvecklingsprocess är medarbetarna en del av förändringen och har via bättre rutiner tilldelats större ansvarsområden. Missförstånd och språkförbristning minskar med bättre struktur, rutiner och kontroll. Kommunikationen mellan företagsledare och medarbetare har utvecklats efter Lean och detta har bidragit till mer effektiva arbetsprocesser.

Studien visar att det inte förekommer några påtagliga skillnader i företagets strategiska arbete avseende ekonomiska aspekter. Detta kan delvis förklaras av att företag måste ha en kontinuerlig ekonomisk uppföljning oavsett vilken strategi som tillämpas. Dessutom har samtliga gårdar som medverkat i studien relativt stora besättningar vilket kräver en god struktur av ekonomin oavsett om Lean tillämpas eller inte. Därmed har Lean inte fått en så betydande roll för företagen ur denna synvinkel. För mjölkproducenter är kvalitetssäkring av väsentlig betydelse eftersom detta påverkar avräkningspriset. Genom bättre rutiner och kontinuerlig uppföljning förbättras hygien. Lean har utifrån denna aspekt haft en stor betydelse eftersom processerna har utvecklats och förbättrats. Lean har bidragit till ett långsiktigt tänkande eftersom det innebär kvalitetsbetydande fördelar.

Beträffande utomstående faktorer kan vikten av att ha en god relation med externa finansiärer för att kunna skapa förtroende. Extern specialisthjälp kan många gånger vara viktig för att kunna tolka omvärlden. Studien visar att gårdarnas ladugårdsförmän upplever en markant förbättring av arbetsklimatet efter implementeringen av Lean. Företagets medarbetare är en betydande resurs och är avgörande för den dagliga verksamheten. Studiens resultat visar att mängden medarbetare är av väsentlig betydelse för hur omfattande förändring i strategin som sker vid implementering av Lean. Stora företag med många medarbetare kräver en välutvecklad strategi och struktur oavsett om Lean tillämpas eller inte.

Förslag till vidare forskning

Inom huvudområdet Lean som strategi för lantbruksföretag finns andra aspekter att studera. Det hade varit intressant att analysera om tillämpning av Lean som strategi i ett lantbruksföretag anses mer stabilt än andra utifrån ett intressentperspektiv exempelvis finansiärer och leverantörer. Ett annat förslag till fortsatt forskning är att jämföra strategiarbete hos de som tillämpar Lean och de gårdar som inte gör det. Detta i syfte att mer djupgående studera om det föreligger påtagliga skillnader i företagens strategiarbete. Dessutom skulle strategiarbete inom andra produktionsgrenar såsom exempelvis växtodling kunna beaktas i en annan studie.

Referenslista

Böcker och tidskrifter

Achanga, P., Shebab, E., Roy, R. & Nelder, G. (2006). Critical success factors for Lean implementation within SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17 (4), ss. 460 – 476.

Andersson, C., Andersson, H., Andersson, H., Bååth, J. S., Johnsson, C., Karlsson, O., Rehnholm, F., Samuelsson, M. & Åkerberg, C. (2015). *Vad betyder Lean för lantbruksföretagen? – Ekonomisk utvärdering av Lean Lantbruk*. Hushållningssällskapet Halland i samarbete med SLU.

Andersson, Å., Eriksson, I., Lagerroth, J. & Nypelius, S. (2016). *Lantbrukets lönsamhet vår 2016 – Det svänger om lantbruket*. LRF Konsult. Rapport 2016:1.

Ax, C., Johansson, C. & Kullén, H. (2009). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber.

Beldman, A., Malak-Rawlikowska, A., Stalgienė, A., Kuipers, A., Tomson, N., de Lauwere, C., Lakner, D., Žekalo, M. & Klopčič, M. (2013). *Supporting farmers in making strategic choices – The method and implementation of Interactive Strategic Management in Lithuania, Poland and Slovenia*. LEI Wageningen UR, The Hague, The Netherlands University of Ljubljana, Biotechnical Faculty – Department of Animal Science, Slovenia Warsaw University of Life Sciences – SGGW, Warsaw, Poland The Lithuanian Institute of Agrarian Economics, Vilnius, Lithuania. Tiskarna Littera Picta do.o., Ljubljana, Slovenia.

Bengtsson, L. & Skärvad, P.H. (2011). *Företagsstrategiska perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

Boehlje, M., Gray, A. & Dobbins, C. (2004). *Strategy development for the farm business: options and analysis tools*. West Lafayette, IN: Department of Agricultural Economics, Purdue University.

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.

Castaldi, M., Sugano, D., Kreps, K., Cassidy, A. & Kaban, J. Lean philosophy and the public hospital. (2016). *Perioperative Care and Operating Room Management*, 3, ss. 25 – 28.

Ekman, S. & Gullstrand J. (2006). *Lantbruket & konkurrenskraften*. Lund: Sveriges Livsmedelsekonomiska Institut (SLI). Rapport 2006:4.

Jordbruksverket, Lantbrukarnas Riksförbund & LRF Konsult. (2015). *Grön konkurrenskraft 2015 – produktivitet i Sverige och i konkurrentländer*. Rapport 2015:4.

Hansson, H. (2008). How can farmer managerial capacity contribute to improved farm performance? A study of dairy farms in Sweden. *Acta Agriculturae Scandinavica, Section C – Food Economics*, 5 (1), ss. 44 – 61.

Hansson, H. (2007). Strategy factors as drivers and restraints on dairy farm performance: Evidence from Sweden. *Agricultural Systems*, 94 (3), ss. 726 – 737.

- Hansson, H. & Ferguson, R. (2011). Factors influencing the strategic decision to further develop dairy production – A study of farmers in central Sweden. *Livestock Science*, 135, ss. 110 – 123.
- Harling, K. F. (1992). A test of the applicability of strategic management to farm management. *Canadian Journal of Agriculture Economics – Revue Canadienne D Economie Ruale*, 40 (1), ss. 129 – 139.
- Harling, K. F. & Quail, P. (1990). Exploring a general management approach to farm management. *Agribusiness*, 6 (5), ss. 425 – 441.
- Hines, P., Holweg, M., & Rich, N. (2004). Learning to evolve: A review of contemporary Lean thinking. *International Journal of Operations & Production Management*, 24 (10), ss. 994 – 1011.
- Kaplan, R.S., & Norton D.P. (1992). The Balanced Scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 1, ss. 71 – 79.
- Kvale, S. & Brinkmann. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Landström, H. & Löwegren, M. (2009). *Entreprenörskap och företagsetablering: från idé till verklighet*. Lund: Studentlitteratur.
- Leiblein, M.J. (2011). What do resource – and capability – based theories propose? *Journal of Management*, 37 (4), ss. 909 – 932.
- Liker, J.K. (2009). *The Toyota Way – Lean för världsklass*, Malmö: Liber.
- Liker, J.K. (2004). *The Toyota Way – 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. New York: McGraw-Hill Education.
- Lund, M. & Noell, C. (2002). The Balanced Scorecard for Danish farms – vague framework or functional instrument? *Farm management: proceedings of NJF Seminar*, 345, ss. 187 – 204.
- Olson, K.D. (2011). *Economics of farm management in a global setting*. John Wiley & Sons, USA.
- Olson, K. (2001). *A strategic management primer for farmers*. Minneapolis: Department of Applied Economics, College of Agricultural, Food, and Environmental Sciences, University of Minnesota.
- Olve, N.G., Roy, J. & Wetter, M. (1999). *Balanced Scorecard i svensk praktik*. Malmö: Liber.
- Regeringskansliet. (2013). *Konkurrenskraft och utvecklingsmöjligheter för svensk jordbruks- och trädgårdsproduktion*. Stockholm: Kommittédirektiv, Dir 2013:20, Regeringskansliet.
- Robson, C. (2011). *Real world research: a resource for social scientists and practitioners – researchers*. West Sussex: John Wiley & Sons.

Rosenfield, R.M. (2009). Editorial strategy. *Otolaryngology – head and neck surgery*, 140, ss. 443 – 444.

Yin, R.K. (2006). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber.

Womack, J.P. & Jones, D.T. (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Free Press.

Internetskällor

Lean Lantbruk. *Vad är Lean Lantbruk?*

Tillgänglig: <http://www.leanlantbruk.se/?p=22198&m=6960> [2016-04-06]

Lean Lantbruk. *Om oss*.

Tillgänglig: <http://www.leanlantbruk.se/?p=22201&m=6961> [2016-04-06]

Liker, J. K. & Rother, M. (2011). *Why Lean programs fail*.

Tillgänglig: <http://www.lean.org/common/display/?o=1738> [2016-04-28]

Standard Operation Procedure. *What is a Standard Operating Procedure?*

Tillgänglig: <http://www.sop-standard-operating-procedure.com/> [2016-05-15]

Westerlund, L. (2015-11-26). Sunt bondförnuft ska trimma verksamheten i ladugården. *Norran Affärsliv*.

Tillgänglig: http://affarsliv.norran.se/474233/sunt-bondfornuft-skatrimma-verksamheten-i-ladugarden?utm_source=nyhetsbrev_affarsliv.norran.se&utm_medium=email&utm_campaign=newsNov [2016-04-20]

Personliga meddelanden

Lantbrukare, Gård A. Gårdsbesök (2016-04-25)

Lantbrukare, Gård B. Gårdsbesök (2016-04-26)

Lantbrukare, Gård C. Gårdsbesök (2016-04-26)

Lantbrukare, Gård D. Gårdsbesök (2016-04-27)

Bilaga 1 – Introduktionsbrev inför intervju

Hej,

Vi är två studenter som läser till agronomekonom på SLU, Sveriges Lantbruksuniversitet, Uppsala. Vi har båda lantbruksbakgrund då vi är uppväxta på gård, mjölkproduktion respektive växtodling. För tillfället skriver vi kandidatuppsats i företagsekonomi. Vi är intresserade av tillämpning av Lean inom lantbruket vilket präglar vårt val av uppsatsämne. I uppsatsen kommer vi att studera företagsledning och utvecklingsprocesser i mjölkföretag. Därför skulle vi gärna vilja intervjua Dig som är företagsledare samt eventuellt någon annan medarbetare med ansvar för mjölkproduktionen i Ditt företag.

Tack på förhand!

Med Vänliga Hälsningar,

Anna Lundberg och Emelie Persson

Bilaga 2 – Intervjuguide

Frågor till ägare:

1. Bakgrund

1.1 Kortfattat berätta lite om företaget:

- Hur länge har du drivit gården? Är gården en generationsgård?
- Ägandesituation?
- Antal anställda?
- Är några familjemedlemmar aktiva i företaget?
- Antal mjölkkor? Totalt antal djur (inklusive rekryteringsdjur och eventuella köttdjur)
- Antal ha (åker, beten och skog) + eventuellt ytterligare produktionsgren (förutom mjölk med foderproduktion).

1.2 Vilka av dina arbetslivserfarenheter upplever du är mest betydelsefulla för dig?

- Vad har du/ni för speciella egenskaper för att klara av att driva ett mjölkföretag?

1.3 Hur kan en vanlig arbetsdag se ut för dig? Tillämpar ni några standardiserade arbetssätt?

1.4 Vad tänker ni på när ni hör begreppet strategi?

1.5 När började ni med Lean?

2. Implementeringsprocessen av Lean

2.1 Vem/vilka var initiativtagare till att börja med Lean?

- Vad var motivet till att gå med i Leanprojektet?

2.2 Hur gick implementeringsprocessen till? I vilka delar av företaget tillämpades Lean först?

2.3 Vilka förväntningar hade företaget med Lean? Blev det som ni tänkt?

2.4 Vilka framgångar samt motgångar har ni upplevt under implementeringsprocessen?

3. Före Lean

3.1 Hur såg företagets strategi (tillvägagångssätt) ut innan Leanimplementeringen?

3.2 Hur upplevde ni de anställdas inställning till Lean? Hade de äldre medarbetarna lika stor drivkraft som de yngre medarbetarna?

3.3 Hur bra var ert strategiarbete före Lean?

1	2	3	4	5
Mycket dåligt				Mycket bra

4. Nuvarande situation med Lean

4.1 Hur ser företagets strategiska mål ut? Långsiktiga mål

- Är era mål nedskrivna och tillgängliga för alla medarbetare i företaget?

4.2 Hur delar du din framtidssyn (vision) rörande företagets framtid med övriga i företaget?

Vision: Framtida tillstånd som man vill uppnå.

4.3 Har ni någon taktik, tillvägagångssätt för att uppnå era strategiska mål?

- Samarbete?

4.4 Hur hanterar ni kvalitet och säkerhet gentemot era kunder, exempelvis mejeriföretag etc

4.5 Hur upplever ni medarbetarnas inställning till Lean idag?

- De anställda är involverade i de beslut som tas

1	2	3	4	5
Stämmer inte alls			Stämmer	

4.6 Har kommunikationen mellan medarbetare och ledning utvecklats? (5 mycket bra kommunikation, 1 ingen kommunikation alls)

1	2	3	4	5
Stämmer inte alls			Stämmer	

5. Utvärdering och framtidsplaner med Lean

5.1 Vad upplever du är den mest påtagliga skillnaden för företaget efter Leanimplementeringen?

- Har besättningsstorleken ökat tack vare Lean?
- avkastning/ko? celltal, inkalvningsålder, djurhälsa (kalvhälsa, halta kor, juverinflammationer etc.)

5.2 Hur har ledarskapet förändrats av Leanimplementeringen?

- Har ni upplevt skillnad gällande arbetsfördelning, tidsåtgång för olika arbetsmoment?
- Har ni kunnat ägna er mer tid till att kontinuerligt förbättra arbetsprocesser?

5.3 Arbetsklimatet har förbättrats med hjälp av Lean

1	2	3	4	5
Stämmer inte alls			Stämmer	

5.4 Hur har beslut för investeringar påverkats med avseende på Lean?

- Är investeringarna mer genomtänkta?

5.5 Hur följer ni upp det ekonomiska resultatet i företaget? Har det skett några förändringar i er uppföljning av det ekonomiska resultatet före och efter Leanimplementeringen?

5.6 Hur följer ni upp och utvecklar er inom Lean? Seminarium, rådgivning, nätverk etc –

- Generationsskifte

5.7 Hur bra är ert strategiarbete idag?

1	2	3	4	5
Mycket dåligt				Mycket bra

6. Övriga aspekter

6.1 Hur påverkar olika politiska faktorer ert Leanarbete?

- avskaffandet av mjölkkvoter

6.2 Vilka aspekter är viktiga vid rekrytering av nya medarbetare?

- Hur ofta rekryterar ni nya medarbetare?

6.3 Hur utbildas nya medarbetare i Leankonceptet?

Frågor till ladugårdsförman:

1. Hur länge har du arbetat på företaget?
2. Var du med vid implementeringen av Lean och vilken roll hade du?
3. Vilka av dina arbetslivserfarenheter upplever du är mest betydelsefulla för dig?
4. Vilka är dina arbetsuppgifter samt huvudansvar?
5. Hur upplever du Leanarbetet idag?
6. Har du fått ta del av företagets mål och strategier?
7. Hur upplever du arbetsklimatet?

Ytterligare frågor om ladugårdsförman var med innan Lean introducerades:

1. Har företagets struktur förändrats till skillnad från tidigare?
2. Vad upplever du som den största skillnaden före och efter?